



# Informe de Terminación de Proyecto

---

## PCR

**Nombre del Proyecto:** Programa de crédito para el desarrollo de la producción y el empleo en la Provincia de San Juan.

**País:** Argentina

**Sector/Subsector:** Inversión Social/ Desarrollo de los recursos humanos y la fuerza laboral.

**Equipo de Proyecto Original:** Juan Antonio Ketterer (RE1/FI1) Jefe; Rafael Acevedo (RE1/FI1); Gabriel Casaburi (RE1/FI1); Jimena Paniagua (RE1/FI1); Cristian Quijada (RE1/FI1); Raúl Novoa (COF/CAR); Pablo Tabilo (COF/CAR); Paula Giraldez (LEG/OPS); y Numen Ferro (RE1/FI1).

**Número de Proyecto:** AR-L1022

**Número de Préstamo(s), CT(s):** 1798/OC-AR

**Fecha del QRR:** 26 de noviembre, 2014

**Fecha de Aprobación Final del PCR:** 19 de marzo, 2015

**PCR Equipo: Autor Principal y Miembros:** Francisco Demichelis (CMF/CPR), Vanina Di Paola (CSC/CAR); y Stephanie Suber (IFD/CMF).

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. INFORMACIÓN BÁSICA.....</b>                       | <b>4</b>  |
| <b>II. EL PROYECTO .....</b>                            | <b>5</b>  |
| A. CONTEXTO DEL PROYECTO .....                          | 5         |
| B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....                        | 7         |
| i. Objetivo(s) del Desarrollo .....                     | 7         |
| ii. Componentes.....                                    | 7         |
| C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA ) ..... | 7         |
| <b>III. RESULTADOS.....</b>                             | <b>8</b>  |
| A. EFECTOS DIRECTOS.....                                | 8         |
| B. EXTERNALIDADES.....                                  | 11        |
| C. PRODUCTOS .....                                      | 13        |
| D. COSTOS DEL PROYECTO.....                             | 16        |
| <b>IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>            | <b>17</b> |
| A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS .....              | 17        |
| B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....     | 17        |
| C. DESEMPEÑO DEL BANCO .....                            | 18        |
| <b>V. SOSTENIBILIDAD .....</b>                          | <b>18</b> |
| A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS .....                  | 18        |
| B. RIESGOS POTENCIALES.....                             | 18        |
| C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....                        | 18        |
| <b>VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>               | <b>19</b> |
| A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....                    | 19        |
| B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST .....        | 19        |
| <b>VII. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>                  | <b>20</b> |

## Anexos

1. Ayuda Memoria del Taller de Cierre
2. Evaluación del Prestatario.
3. Evaluación de Medio Término.
4. Evaluación de impacto del Programa

## Abreviaturas y Acrónimos

**PGB:** Producto bruto geográfico.

**EFAS:** Estados Financieros Auditados.

**MiPyMEs:** micro, pequeñas y medianas empresas.

**CPs:** cadenas productivas.

**IFIs:** Instituciones financieras intermedias.

**PCM:** plan de mejora competitiva.

**IIEE:** Instituto de Investigaciones Económicas y Estadística.

**ASJDI:** Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones.

**UEP:** unidad ejecutora de programas.

**US\$:** dólares de los Estados Unidos de América.

**IVA:** impuesto al valor agregado.

**IIBB:** impuesto sobre los ingresos brutos.

**VA:** valor actual.

**EIA:** estudio de impacto ambiental

**PE:** proyecto estructurador.

**ATCAM:** asistencia técnica, capacitación y acceso a mercados.

**PMI:** plan de mejoramiento institucional.

**TICs:** tecnologías de la información y la comunicación.

## I. Información Básica

### DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

**NO. PROYECTO:** AR-L1022

**TÍTULO:** Programa de crédito para el desarrollo de la producción y el empleo en la Provincia de San Juan.

**Prestatario:** Provincia de San Juan de la República Argentina.

**Fecha aprobación Directorio:** 08 de noviembre de 2006

**Garantía:** República Argentina sobre todas las obligaciones financieras contraídas por el prestatario

**Agencia ejecutora (AE):** Ministerio de la Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan. Unidad Ejecutora Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones

**Fecha efectividad contrato préstamo:** 05 de febrero de 2007

**Préstamo(s):** 1798/OC-AR  
**Sector:** Mercado de Capitales e Instituciones Financieras

**Fecha elegibilidad primer desembolso:** 31 de mayo de 2007

#### Meses en ejecución

\* desde aprobación: 90 meses

\* desde efectividad del contrato: 87 meses

**Instrumento de préstamo:** Préstamo de inversión.

#### Períodos de desembolso

**Fecha original desembolso final:** 05 de febrero de 2012

**Fecha actual desembolso final:** 05 de mayo de 2014

**Extensión acumulativa (meses):** 27 meses

**Extensión especial (meses):** N/A

#### Monto préstamo(s)

\* Monto original: 32.600.000

\* Monto actual: 32.600.000

\* Pari Passu (si aplica): 62% -38%

#### Desembolsos

**Monto a la fecha:** 32.226.631,49 (99%)

**Costo Total del Proyecto (Estimado Original):** 53.000.000

#### Redireccionamiento

**Este proyecto:**

- recibió fondos de otro proyecto?

[ NO ]

- Envío fondos a otro proyecto?

[ NO ]

- N/A

[ X ]

**Reducción de Pobreza (PTI):** No

**Equidad Social (SEQ):** No

**Clasificación ambiental:** A, B, o C

#### En estado de "Alerta"

**Está el proyecto "en alerta" por PAIS:** No

**De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):**

**Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):**

### Resumen de la Clasificación de Desempeño

|    |  |  |  |   |
|----|--|--|--|---|
| OD | <input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable(MP)       | <input type="checkbox"/> Probable (S)      | <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)      | <input type="checkbox"/> Improbable (MI)          |
| PI | <input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio(MS)  | <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) | <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)  | <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) |
| SO | <input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) | <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) | <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) | <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) |

## **II. El Proyecto**

### **a. Contexto del Proyecto**

**2.1 Contexto macroeconómico y desarrollo provincial.** Luego de la severa crisis que aquejó al país entre 2001-2002, la Argentina experimentó una fuerte recuperación, tanto de los equilibrios macroeconómicos fundamentales, como de la actividad económica. De hecho, para 2003, el país mostraba una tasa promedio de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) superior al 8%. El proceso de reestructuración de la deuda pública culminó en junio de 2005 y fue un paso importante para reducir la incertidumbre y la vulnerabilidad fiscal.

Si bien el sistema bancario se fue recuperando de los efectos de la crisis, la oferta de crédito para la inversión de largo plazo continuo estando restringida, (Durante el año 2005, el stock de préstamos totales al sector privado representó tan solo el 10% del PIB).

La evolución de la economía de la Provincia de San Juan, no fue ajena al desempeño macroeconómico argentino. Si bien la economía sanjuanina acumulo una caída del 18% de su PBG (Producto Bruto Geográfico) en periodo 1998-2002, pudo revertir esa tendencia en el año 2003, con un crecimiento del 7% para ese año y del 11,3% para el año 2004.

Durante las dos últimas décadas, la Provincia recibió una importante oleada inversora basada en incentivos fiscales nacionales, que estaban limitados en el tiempo. La mayor proporción de estos emprendimientos se orientó a la plantación de vid y olivos, proyectos forestales y frutos secos y de carozo. Otra parte de los incentivos fueron aprovechados por empresas industriales cuya correlación con la economía provincial fue prácticamente ortogonal.

En este contexto el Ministerio de la Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), acordaron el diseño del programa de Crédito para el desarrollo de la Producción y el empleo en San Juan.

**2.2 Principales problemas.** El diagnóstico del programa identificó como problemática existente, el bajo nivel de coordinación o articulación en el sistema productivo de la Provincia. Identificó tres tipos de problemas que se relacionaban, por una parte a la vinculación intra e inter de las distintas cadenas productivas; por otra parte a la articulación entre el sector público y el privado; y finalmente las dificultades del sector productivo para acceder al crédito.

Con relación a la articulación intra e inter cadenas productivas, la mayor problemática se presenta cuando se quiere coordinar entre actores con capacidades empresariales heterogéneas, limitaciones financieras y con escasa información y consenso sobre la evolución comercial y estratégica del negocio. En relación a la articulación entre el sector público y privado se puntualizaba: (I) la inexistencia de instituciones especializadas en materia de promoción de exportaciones; desarrollo rural, apoyo a las pequeñas y medianas empresas (Pymes); (ii) la existencia de distintas Direcciones de la Administración que carecen de autonomía para la administración presupuestaria.

En lo que hacía al acceso al crédito, se identificaba: (i) la necesidad de incrementar el ritmo de inversiones en ciertas fases críticas de las cadenas; e (ii) inexistencia de financiamiento a mediano y largo plazo.

**2.3 El programa:** Consistente con el diagnóstico, y con el objetivo principal de apoyar, a través del crédito, el incremento de la capacidad productiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, se planteó en dos líneas estratégicas: (i) acciones vinculadas con facilitar la aparición de proyectos de inversión bancarizables; y (ii) posibilitar que el sector bancario disponga de pasivos de calidad para financiar proyectos de inversión.

**2.4** Este planteo se reflejó en una estructura que atendería cada una de las líneas estratégicas antes mencionadas. La operativización de la intervención se definió mediante el diseño y ejecución de proyectos específicos vinculados a las dos líneas estratégicas. Con respecto a la primer línea estratégica, el programa financiaría tres tipos de proyectos: (i) proyectos para implementación de acciones de los Planes de mejora Competitiva (PMCs); (ii) proyectos para ejecutar acciones de apoyo a la mejora competitiva de las Cadenas Productivas (CPs); y (iii) proyectos para ampliar el programa de producción limpia y desarrollo sustentable. En tanto, para la segunda línea se financiaría mediante las IFIs participantes proyectos de inversión, capital de trabajo y Asistencia Técnica.

**2.5 Ejecución del programa.** La operación no sufrió demoras significativas entre la aprobación por parte del Banco y la fecha de efectividad (6 meses en total). Una vez iniciada la ejecución, la UE no mostró dificultades tanto en la ejecución física como financiera. La evaluación de Medio Término (EMT), realizada en 2010, se focalizó en tres aspectos: (i) cumplimiento de los objetivos y resultados obtenidos; (ii) impacto ambiental; e (iii) Impacto Fiscal del programa, entre otras.

**2.6** Las principales conclusiones de la EMT fueron: (i) la necesidad de reestructurar el subcomponente Promoción del financiamiento para promover la bancarización de los clúster provinciales; (ii) el programa genera una mejor situación fiscal de la provincia (cuando se lo analiza en todo el periodo de desarrollo desde 2007 hasta el año 2031); (iii) la generación de efectos positivos sobre la demanda de trabajo de la provincia y la generación de nuevas exportaciones; (iv) solo la CP Minería produce afectaciones sobre la Geomorfología, mientras que las inversiones realizadas en las restantes CP tuvieron impactos positivos sobre la hidrología.

**2.7** Como consecuencia de este proceso y pos de continuar con el buen desempeño del programa se adoptó un conjunto de medidas orientadas al mejoramiento del desempeño y a impulsar la ejecución. Según su naturaleza, las mismas fueron establecidas como modificaciones al Reglamento Operativo del Programa (ROP), y en otras disposiciones adoptadas desde la UE (conformación de tres unidades organizativas específicas: Unidad de Desarrollo de Clúster, Unidad de Inteligencia y Gestión Financiera, Unidad de Información estratégica para Bancos e Inversores).

**2.8** Los cambios efectuados, allanaron el camino para la obtención de una prórroga al plazo de ejecución de 12 meses. Logrando a mayo de 2013 tener un nivel de compromiso del 100%, por lo que luego se le otorgó una prórroga especial de 12 meses adicionales para recursos comprometidos, y finalmente se extendió 3 meses más para cumplir con la presentación de los EFAS correspondientes. Al finalizar la ejecución, se había logrado desembolsar la totalidad de los recursos del financiamiento.

**2.9 Acompañamiento del Banco.** El Banco aportó su asistencia técnica a lo largo de toda la implementación, fue activo en apoyar acciones y recomendar mejoras que contribuyeron al

impulso de la ejecución. El apoyo y el seguimiento fueron continuos, mediante visitas de supervisión, reuniones de seguimiento para el análisis, tratamiento y corrección de desvíos, y la mejora de la gestión.

## **b. Descripción del Proyecto**

### **i. Objetivo del Desarrollo**

Apoyar el crecimiento económico y la generación de empleo de la Provincia de San Juan. Mejorar la competitividad de las cadenas productivas, de modo tal que se generen proyectos de inversión que sean financiados con recursos del programa.

### **ii. Componentes**

El programa se estructuró en torno a tres componentes:

| Componente  | Objetivo del Componente  |
|---|--|
| <b>Componente I - Apoyo Financiero</b>  | Proveer de financiamiento de mediano y largo plazo y asistencia técnica a las Pymes, CP y a las IFIs   |
| <b>Componente II - Apoyo No Financiero a la Competitividad de las Cadenas Productivas</b> | Apoyar la competitividad de las CP de la provincia a través de; (i) Diagnostico, sensibilización y planificación estratégica de las cadenas productivas; (ii) implementación de actividades y proyectos que surjan de los PMCs; (iii) ejecución de acciones horizontales para la competitividad de las CP; y (iv) ampliación del Programa Producción Limpia y Desarrollo Sostenible.             |
| <b>Componente III - Fortalecimiento Institucional de la Provincia de San Juan</b>         | Apoyar el fortalecimiento institucional de la provincia en cuatro áreas: creación de la Agencia Calidad San Juan, de carácter privado-público; Generación y disseminación de información estadística bajo responsabilidad del (IIIEE); fortalecimiento de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones y Financiación de medidas conducentes a mejorar el clima de negocios de la Provincia. |

## **c. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)**

**2.10** El diseño se propuso que en el mediano y largo plazo, la intervención contribuyera a vincular dos universos inicialmente separados: el de la competitividad de las MiPyMEs pertenecientes a agrupamientos y cadenas de valor local, y el universo financiero (bancario y no bancario), que debiera proveer del crédito necesario a estas empresas.

El análisis realizado a medio término, identificó que había una completa correspondencia entre componentes y objetivo. Para mayor detalle ver anexo 3.

## Revisión de la Calidad del Diseño

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Plenamente Satisfactorio (PS)

☐ Menos que Satisfactorio (MS)

☐ Insatisfactorio (I)

## III. Resultados

### a. Efectos Directos

#### LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

**Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito):** Apoyar el crecimiento económico y la generación de empleo de la Provincia de San Juan. Mejorar la competitividad de las cadenas productivas, de modo tal que se generen proyectos de inversión que sean financiados con recursos del programa.

1. Apoyar el crecimiento económico y la generación de empleo de la Provincia de San Juan.

Clasificación: P.

#### Indicadores Claves de Efectos Directos

##### Efectos Directos Planeados:

1.1 Tasa de crecimiento del producto bruto geográfico (PBG) de la Provincia incrementada con relación al producto bruto interno (PBI) Nacional.

Línea de Base (LB): Año 2006

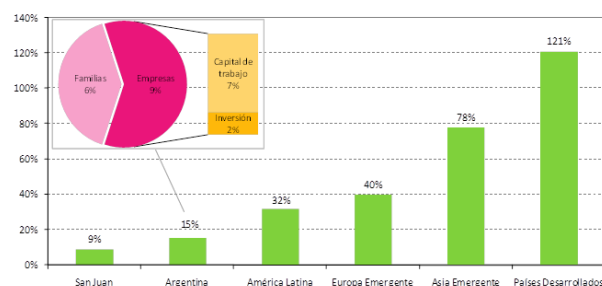
1.2 Tasa de crecimiento del empleo provincial incrementada con relación a la tasa de empleo nacional.

Línea de Base (LB): Año 2006

##### Efectos Directos Logrados

1.1 Logrado.

Préstamos Privados<sup>1</sup>  
porcentaje del PIB



<sup>1</sup> San Juan y Argentina año 2012, resto de los países año 2008.  
Fuente: Elaboración propia en base a ECLA y Ministerio de Economía.

1.2 Se está realizando la Evaluación de Impacto del programa para determinar el efecto del mismo sobre el empleo. Se espera que la misma esté finalizada para fines del año 2015.



2. Mejorar la competitividad de las cadenas productivas.  
Clasificación: P.

Indicadores Claves de Efectos Directos

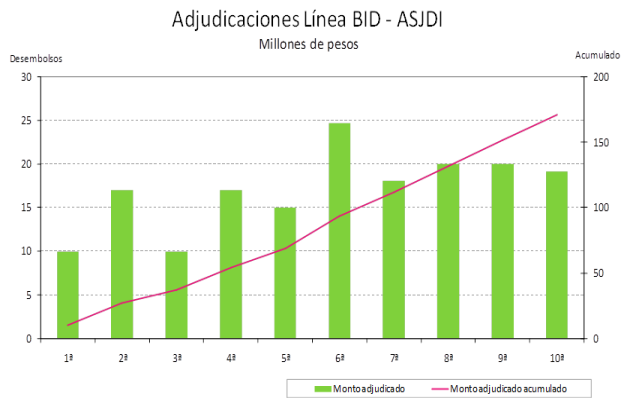
Efectos Directos Planeados:

2.1 Perfil de los fondos desembolsados: 10% año 2; 30% año 3; 60% año 4; y 100% año 5 de ejecución del programa.

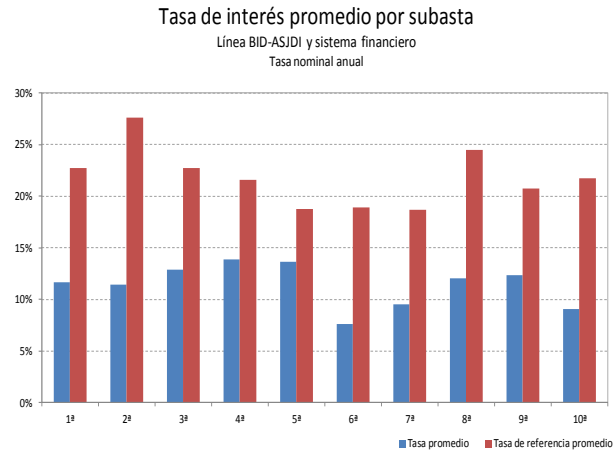
2.2 Spread medio por IFI no supera el spread medio del sistema financiero.

Efectos Directos Logrados

2.1 Logrado. (Se realizaron 10 subastas, 2 por año)



2.2 Logrado



2.3 Índice de mora de los créditos otorgados con recursos del programa no supera al del sistema financiero de la Provincia en el sector PyME.

2.4 El plazo de al menos el 50% de los créditos otorgados con recursos del programa es mayor o igual a 5 años.

2.5 Las empresas participantes del programa aumentan sus exportaciones de bienes y servicios a igual o mayor ritmo respecto del promedio de crecimiento de las exportaciones de la Prov.

## 2.3 Logrado

Participación de la Línea BID - ASJDI por Sector de Actividad

Saldos a diciembre 2013

miles de pesos

| Sector       | Préstamos<br>Línea BID - ASJDI | Préstamos<br>Sistema<br>Financiero | Participación<br>Línea BID - ASJDI | Mora<br>Sistema<br>Financiero | Mora<br>Línea BID - ASJDI |
|--------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Agropecuario | 12.487                         | 110.633                            | 11%                                | 2,5%                          | 0%                        |
| Minería      | 6.734                          | 251.452                            | 3%                                 | 2,4%                          | 0%                        |
| Industria    | 17.663                         | 379.683                            | 5%                                 | 3,7%                          | 0%                        |
| Construcción | 3.630                          | 61.929                             | 6%                                 | 3,0%                          | 0%                        |
| Comercio     | 5.271                          | 184.075                            | 3%                                 | 1,8%                          | 0%                        |
| Servicios    | 8.722                          | 290.884                            | 3%                                 | 3,4%                          | 0%                        |
| Total        | 54.506                         | 1.278.655                          | 4%                                 | 3,0%                          | 0%                        |

Fuente: Elaboración propia en base a ASJDI y BCRA.

## 2.4 Logrado.

La línea se ha utilizado para la financiación de inversiones a plazos de 36 meses o superiores en el 82% de los casos y el 91% del volumen.

El plazo promedio fue de 42 meses.

## 2.5 Logrado.

En 2011 la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones decidió encarar el proyecto de estructuración de un Fideicomiso Productivo bajo la modalidad de Prueba Piloto.

La performance del sector fue muy buena en sus aspectos productivos. La producción de zapallos aumentó un 84% en 2012 respecto a 2011, como resultado combinado de un aumento del 60% en las hectáreas cultivadas y del 40% en la productividad por hectárea.

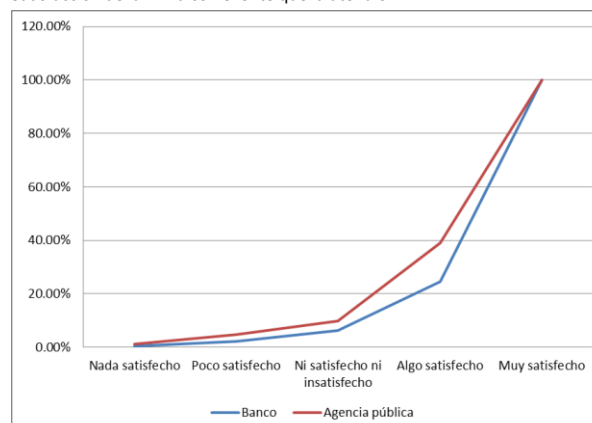
Si bien el volumen exportado fue levemente superior al del año anterior, se destaca el fuerte incremento en nuevos mercados como Canadá y en la variedad de zapallo orgánico (que creció un 135%) con un precio diferencial clave en la ecuación de rentabilidad del negocio (permitiendo compensar en parte el aumento de los costos internos).

2.6 80% de los proyectos financiados recibieron asistencia técnica.

## 2.6 Logrado.

Los beneficiarios recibieron asistencia técnica. La mayor parte de las firmas resultó muy satisfecha con la agencia.

Satisfacción de la firma con el ente que la atendió



**Reformulación.** El programa tuvo una modificación en la política de tipo de cambio, con la suscripción del Contrato Modificadorio N°1.

Asimismo, el programa modificó algunos de sus mecanismos de ejecución, mediante modificaciones del ROP.

**Reajuste ISDP:** Siguiendo requerimientos del Banco, a partir de 2010 comenzó a utilizarse el Informe de Seguimiento de Proyecto (PMR por sus siglas en Ingles). A partir de ese momento, el Informe Semestral de Ejecución presentado por la UE, hizo un seguimiento de los indicadores y metas del programa.

### Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):

☒ Muy Probable(MP)      ☐ Probable (S)      ☐ Poco Probable (PP)      ☐ Improbable (MI)

Como surge de los valores y gráficos precedentes, desde el punto de vista de los efectos directos, el programa dio cumplimiento a las metas estipuladas.

**Estrategia de País:** El programa se enmarcó en la segunda línea estratégica de la Estrategia País, consistente con el fortalecimiento del entorno para el crecimiento de las inversiones y de la productividad, incrementando la competitividad del país. Asimismo mantuvo la consistencia con las actualizaciones posteriores de la Estrategia. La operación planteaba contribuir a la Estrategia mediante su apoyo al fortalecimiento de instituciones públicas y su articulación con el sector privado. Los proyectos financiados, cumplen los lineamientos planeados y están haciendo un aporte al mejoramiento a los sectores productivos y al mejoramiento de instrumentos de acceso al crédito.

## b. Externalidades

**3.1 Impacto fiscal:** Para analizar el impacto fiscal del programa, se realizó una evaluación integral y se desarrolló la proyección del resultado financiero en función de la aplicación del programa, en el que pueden diferenciarse tres períodos:

o El primero de ellos transcurre desde 2008 hasta 2011, expone un efecto negativo del programa sobre el resultado financiero provincial. Este impacto negativo es producto básicamente del incremento en el gasto de capital financiado por recursos propios de la provincia (contrapartida) y endeudamiento.

o El segundo período, comprendido entre el año 2012 a 2015, presenta un impacto positivo del programa producto del recupero de los préstamos otorgados en el marco del programa. Esta recuperación de fondos incrementa los ingresos de capital de la provincia.

o El último de ellos desde el año 2016 a 2031, expone un leve impacto positivo sobre el resultado financiero que se mantiene de manera permanente en el tiempo. Este impacto comprende la combinación de efectos beneficiosos del programa sobre la actividad económica provincial y las bases imponibles de impuestos provinciales (Ingresos Brutos, Inmobiliario, Automotores y Sellos).

Ahondando sobre el impacto del programa en el resultado financiero, puede observarse el detalle anual en la Figura sobre el período 2007-2031. Se observa que en valores constantes de 2009, el impacto negativo inicial, que sumado son 32 millones de dólares, es más que compensado por la recuperación de los subpréstamos (24 millones) y el efecto sobre los recursos propios provinciales y la actividad económica (98 millones).

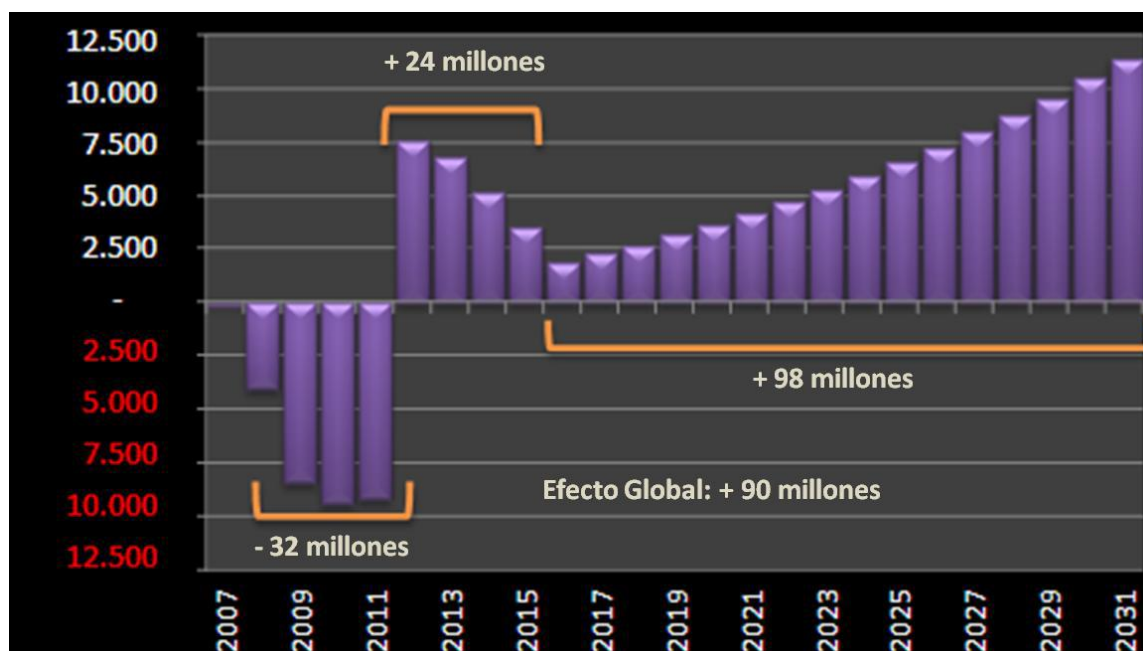


Figura – Impacto del programa sobre el resultado financiero (en miles de dólares a valores constantes de 2009)-  
FUENTE: Informe “Evaluación del Impacto Fiscal del Programa”.

**3.2 Evaluación ambiental:** Se realizó un estudio del Impacto Ambiental (EIA), con un enfoque a largo plazo que utiliza una visión completa e integrada del significado de las acciones humanas sobre el ambiente. El EIA del programa analizó el ambiente asociado a las cadenas productivas asistidas y los proyectos impulsados, en sus aspectos físicos, biológicos y socioeconómicos.

Como resultado de este estudio puede decirse que se han generado impactos positivos para todos los casos evaluados, y los aspectos negativos propios de toda actividad económica se han minimizado a través del trabajo con equipos multidisciplinarios y altamente calificados.

Los impactos ambientales producidos por los préstamos otorgados por el programa son positivos, considerando una evaluación integral, debido fundamentalmente al fuerte impacto sobre el factor socio-económico.

En algunos casos estos préstamos han sido otorgados para la compra de sistemas automáticos de fumigación lo cual permite optimizar el uso de pesticidas y por ende, disminuye el impacto ambiental sobre los diversos factores considerados.

El impacto ambiental sobre todos los factores ambientales producido por los Proyectos Estructuradores, es positivo. Estos proyectos aumentan la competitividad de las cadenas productivas a través de planificaciones estratégicas posibilitando la recopilación de información sobre aspectos ambientales.

Los impactos ambientales en todos los factores considerados, producidos por los ATCAMs, son positivos. Cabe considerar que parte de ellos han sido otorgados para la obtención de la Declaración de Impacto Ambiental.

El impacto ambiental de todas las empresas adheridas al programa de producción limpia es positivo por la propia naturaleza del programa.

Los impactos ambientales producidos por los planes de mejora institucional del programa son también todos positivos. Cabe destacar que parte de los mismo han sido otorgados para la mejora de la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable y la Secretaría de Minería, considerando que ambas instituciones tienen entre otras funciones, el control del comportamiento ambiental de las empresas.

### **c. Productos**

| PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI) |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| Componentes (Productos)            | Indicadores Claves del Producto |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>1. Componente 1: <b>Apoyo Financiero</b><br/> Costo total Componente 1: U\$S 41.972.897,28<br/> Contrapartida: U\$S 19.691.174,32<br/> BID: U\$S 22.281.722,99<br/> Desembolso BID %: 100% (s/ presupuesto vigente)</p> <p><b>Clasificación: MS</b></p>   | <p><u>Productos Planeados</u><br/> 1.1 Línea de crédito desembolsada.<br/> LB: 0<br/> 1.2 Instituciones Financieras (IFIs) participantes del programa.<br/> LB: 0<br/> 1.3 Unidades de Inteligencia Financiera, Competitiva y de Información estratégica, creadas y en funcionamiento<br/> LB: 0</p> <p><u>Metas planeada a fin de proyecto</u> (valor acumulado al cierre) : 1 línea de crédito; 12 IFIs; 3 Unidades.</p> | <p><u>Fin de Proyecto</u><br/> 1.1 Cumplida (Año 2012)<br/> 1.2 Cumplida (Año 2009)<br/> 1.3 Cumplida (Año 2010)</p> <p><u>Metas actual a fin de proyecto</u> (valor acumulado al cierre) : 1 línea de crédito; 12 IFIs; 3 Unidades.</p> |
| <p><b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).</b><br/> La meta para el producto de la línea de crédito era otorgar 257 créditos, los fondos colocados a través del Banco Central de la República Argentina (BCRA) a las instituciones financieras intermediarias (IFIs), permitieron fondear el otorgamiento de 545 subpréstamos destinados a MiPyMEs representantes de las principales cadenas productivas de la provincia, por un monto promedio de \$302 mil (US\$ 63 mil) cada uno. De esta manera se supero la meta prevista.</p>  |  |  |
| <p><b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b><br/> Originalmente estaba previsto para este componente la participación de un agente fiduciario, como resultante de las negociaciones entre el BID y el Banco Central de la República Argentina, se acordó que las tasas de transferencia resultarían del mercado, vía un mecanismo de subastas entre las entidades financieras interesadas en participar. Por lo cual se dejó sin efecto la participación del agente financiero y se implementó dicho proceso, lo que posibilitó involucrar a las IFIs en los objetivos del programa.</p> <p>Como consecuencia de la Evaluación de medio término surgió la necesidad de reestructurar el subcomponente Promoción del financiamiento para promover la bancarización de los clúster provinciales. De esta manera, en 2011 la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones decidió encarar el proyecto de estructuración de un Fideicomiso Productivo bajo la modalidad de Prueba Piloto, lo que permitió combinar la asistencia técnica con la asistencia financiera. Se seleccionó como grupo apropiado para la Prueba Piloto el de Iceberg Agrícola S.A. dedicada a la producción y exportación de zapallo. La performance del sector fue muy buena en sus aspectos productivos. La producción de zapallos aumentó un 84% en 2012 respecto a 2011. Si bien el volumen exportado fue levemente superior al del año anterior, se destaca el fuerte incremento en nuevos mercados como Canadá. Las ventas en el mercado interno se incrementaron, por su parte, en 115%.</p> <p>Es importante destacar que la iniciativa tuvo una gran relevancia como herramienta de planificación y coordinación. Ello condujo a una natural continuidad de la relación en los ciclos productivos sucesivos, alcanzando plenamente el objetivo de la ‘bancarización’ de este cluster.</p> |  |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)   | <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)   | <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)   |
| <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)  |  |  |

| Componentes (Productos) | Indicadores Claves del Producto |
|-------------------------|---------------------------------|
|-------------------------|---------------------------------|

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>2. Componente 2: Apoyo No Financiero a la Competitividad de las Cadenas Productivas</b></p> <p>Costo total Componente 2: U\$S 4.853.036,80</p> <p>Contrapartida: N/A</p> <p>BID: U\$S 4.853.036,80</p> <p>Desembolso BID %: 93,8% (s/ presupuesto vigente)</p> <p><b>Clasificación: MS</b></p> | <p><u>Productos Planeados</u></p> <p>2.1 Planes de Mejora competitiva (PMCs) validados con los empresarios.<br/>LB: 0</p> <p>2.2 Proyectos Estructuradores (Pes) ejecutados.<br/>LB: 0</p> <p>2.3 Proyectos de Asistencia Técnica, capacitación, y acceso a mercados (ATCAMs) ejecutados.<br/>LB: 0</p> <p>2.4 Empresas beneficiarias atendidas por la Agencia Calidad San Juan.<br/>LB: 0</p> <p>2.5 Empresas incorporadas al Programa de Producción Limpia.<br/>LB: 0</p> <p><u>Metas planeada a fin de proyecto</u> (valor acumulado al cierre): 13 PMCs; 12 Pes; 180 ATCAMs; 788 empresas atendidas; 177 empresas incorporadas Prog. Prod Limpia.</p> | <p><u>Fin de Proyecto</u></p> <p>2.1 Cumplida Parcialmente (84%) (Año 2013)</p> <p>2.2 Cumplida (Año 2013)</p> <p>2.3 Cumplida (Año 2013)</p> <p>2.4 Cumplida (Año 2013)</p> <p>2.5 Cumplida (Año 2012)</p> <p><u>Metas actual a fin de proyecto</u> (valor acumulado al cierre): 17 PMCs; 13 PEs; 295 ATCAMs; 2143 empresas atendidas; 212 empresas incorporadas Prog. Prod Limpia.</p> |
|--|---|--|

**Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).**

El Componente ha desarrollado Planes de Mejora Competitiva – PMCs para 11 cadenas productivas: pasas de uva, fruta en fresco, hortalizas en fresco, hortalizas industrializadas, vinos diferenciados, vinos básicos, jugo de uva o mosto, semillas, turismo, minería, oliva y aceite de oliva.

Como consecuencia de dichos planes se han identificado y ejecutado 13 Proyectos Estructuradores – PEs (13 millones de pesos, involucrando a 230 MiPyMEs), y además, se otorgaron 212 aportes no reembolsables de Asistencia Técnica, Capacitación y Acceso a Mercados – ATCAMs (3,3 millones de pesos). De esta manera se supero la meta prevista.

**Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.**

Como consecuencia del documento de Bancarización de Clusters, en el año 2011 se decidió modificar la estructura que se había establecido originalmente para el diseño y ejecución de los PEs. Estos habían sido concebidos como Proyectos generalistas de naturaleza transversal y bajo la órbita de la AGENCIA SAN JUAN, en su rol de co-ejecutor del programa.

El cambio consistió en que los Proyectos, ahora denominados Estratégicos, dejaran de ser generalistas para estar focalizados en cada uno de los grupos de productores identificados, al mismo tiempo que pasaron a depender de manera directa de la UEP.

Esta reestructuración, hizo que los PEs pasaran a tener un desarrollo muy importante dentro del programa, y se lograra superar en un año la meta propuesta.

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) | <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) | <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) | <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) |
|--|--|--|---|

| Componentes (Productos) | Indicadores Claves del Producto |
|-------------------------|---------------------------------|
|-------------------------|---------------------------------|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>3. Componente 3: <b>Fortalecimiento Institucional de la Provincia de San Juan</b></p> <p>Costo total Componente 3: U\$S 2.437.839,53</p> <p>Contrapartida: N/A</p> <p>BID: U\$S 2.437.839,53</p> <p>Desembolso BID %: 100% (s/ presupuesto vigente)</p> <p><b>Clasificación: S</b></p> | <p><u>Productos Planeados</u></p> <p>3.1 Agencia Calidad San Juan, creada y en funcionamiento.</p> <p>LB: 0</p> <p>3.2 Planes de fortalecimiento Institucional de otras Instituciones ejecutados.</p> <p>LB: 0</p> <p>3.3 Unidad Ejecutora creada y en funcionamiento.</p> <p>LB: 0</p> <p><u>Metas planeada a fin de proyecto</u> (valor acumulado al cierre): 1 Agencia; 6 Planes de Fortalecimiento Institucional; 1 UEP.</p> | <p><u>Fin de Proyecto</u></p> <p>3.1 Cumplida (Año 2008)</p> <p>3.2 Cumplida (Año 2013)</p> <p>3.3 Cumplida (Año 2008)</p> <p><u>Metas actual a fin de proyecto</u> (valor acumulado al cierre): 1 Agencia; 6 Planes de Fortalecimiento Inst.; 1 UEP.</p> |
| <p><b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica). N/A</b></p>  |  |   |
| <p><b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. N/A</b></p>  |  |   |
| <p><input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)</p>   | <p><input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)</p>  | <p><input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)</p> <p><input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</p>  |

#### d. Costos del Proyecto

| Costo Total del Proyecto –Planeado<br>(US\$53.000.000)     |                   |                   | Costo Total del Proyecto - Actual<br>(US\$52.644.859) |                   | % Diferencia |              |
|--|-------------------|-------------------|---|-------------------|--------------|--------------|
| Nombre   | BID               | Aporte Local      | BID   | Aporte Local      | BID          | Aporte Local |
| <b>Desarrollo de la Pcia. De San Juan</b>                  | <b>32.600.000</b> | <b>20.400.000</b> | <b>32.250.507</b>                                     | <b>20.154.573</b> | <b>-2</b>    | <b>-2</b>    |
| <b>Apoyo Financiero</b>                                    | <b>18.500.000</b> | 20.000.000        | <b>22.281.722</b>                                     | <b>19.691.174</b> | <b>20</b>    | <b>-2</b>    |
| Fondo de Financiamiento                                    | 14.000.000        | 20.000.000        | 20.944.495  |                   | 49           |              |
| Promoción de Financiamiento                                | 4.500.000         |                   | 1.337.227   |                   | -69.3        |              |
| <b>Apoyo No Financiero a la competitividad de las CP</b>   | <b>10.000.000</b> |                   | <b>4.853.036</b>                                      | <b>1.009</b>      | <b>-52</b>   |              |
| Planificación estratégica de las CP                        | 2.000.000         |                   | 1.224.739   |                   | -39          |              |
| Implementación PMC   | 6.700.000         |                   | 2.630.995   |                   | -61          |              |
| Otras Acciones de Apoyo a la mejora competitiva            | 1.000.000         |                   | 709.894   | 1.009             | -30          |              |
| Ampliación del Programa de Prod. Limpia y Des. Sustentable | 300.000           |                   | 287.406   |                   | -0.5         |              |
| <b>Fortalecimiento Institucional</b>                       | <b>1.960.000</b>  |                   | <b>2.437.839</b>                                      | <b>300</b>        | <b>24</b>    |              |
| Agencia San Juan   | 460.000           |                   | 397.156   | 300               | -14          |              |
| Otras Instituciones  | 1.100.000         |                   | 1.756.370   |                   | 59           |              |
| Unidad Ejecutora   | 400.000           |                   | 284.312   |                   | -29          |              |
| <b>Administración auditorias y evaluaciones</b>            | <b>2.140.000</b>  | 400.000           | <b>2.654.032</b>                                      | <b>462.089</b>    | <b>24</b>    | <b>15</b>    |
| Administración   | 1.690.000         |                   | 2.449.157   |                   | 44           |              |
| Auditorias y Evaluaciones                                  | 450.000           | 400.000           | 204.874   |                   | -55          |              |



**Explique brevemente diferencias.**

La diferencia incremental del 20% en el componente 1, especialmente en el subcomponente Fondo de Financiamiento se debió a la reestructuración que se realizó del subcomponente para poder atender la existencia de demanda de crédito insatisfecha, la reasignación de recursos permitió atender la prioridad de fondeo de la Línea BID-ASJDI. Al mismo tiempo, la reducción del 50% en el componente 2, no dificultó la consecución de los objetivos y metas propuestos, la ejecución física no se vio afectada.

Asimismo, el rubro que se incrementó entre el valor originalmente planeado y el vigente es administración, seguimiento y evaluación, lo cual es consistente con el objetivo de asistir en la formulación de políticas públicas de apoyo al sector productivo. Cabe señalar que estos cambios no afectaron el total de recursos del programa, ni el Pari passu (61,54- 38,46).

## **IV. Implementación del Proyecto**

### **a. Análisis de los factores críticos**

**4.1** En la Implementación del programa estaba previsto que para el componente de Apoyo financiero, participara un agente fiduciario, esto se modificó como resultante de las negociaciones entre el BID y el Banco Central de la República Argentina, y se acordó un mecanismo de subastas entre las entidades financieras participantes. La implementación de dicho proceso, posibilitó involucrar a las IFIs en los objetivos del programa.

**4.2 Simplificación de procesos:** otro cambio introducido fue la modificación en la estructura de los Proyectos Estructuradores, luego de la revisión de medio termino se decidió trabajar con PEs estratégicos, focalizados en los distintos grupos productores. Esto facilitó la participación de las cadenas en el programa y permitió un desarrollo muy importante de las mismas.

**4.3 Mejoras en la formulación de PMCs:** Se estableció un proceso de formulación participativo, con la asistencia de un grupo consultor (firma consultora) para definir las prioridades estratégicas de cada una de las cadenas productivas definidas. La organización estuvo conformada por un Grupo de Mejora Competitiva (GMC), un Grupo de Acción (GA) con representantes del sector primario, la industria, la comercialización y otras instituciones relacionadas con la producción. La supervisión estuvo a cargo de la UEP y de la Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones (ASJDI). La realización de talleres participativos constituyó la herramienta principal para abordar el proceso de definición de los PMCs y sus líneas estratégicas.

### **b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

**4.4** La UE demostró capacidades de gestión para la implementación física y financiera, adecuado monitoreo de la gestión y logro establecer canales de comunicación y de coordinación con los distintos actores del programa (BCRA, IFIs, MiPymes, productores, empresarios, entes provinciales, etc).

Asimismo implementó un esquema de ejecución y monitoreo que probó ser una fortaleza de la ejecución. La operativización del esquema de ejecución se realizó vía la comunicación a nivel de coordinación de la UE, con un Grupo de Mejora Competitiva (GMC), un Grupo de Acción (GA) con representantes del sector primario, la industria, la comercialización y otras instituciones

relacionadas con la producción, según temas específicos y la designación para cada proyecto de un miembro del equipo de la unidad como contraparte para el monitoreo.

| Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)    | <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) | <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) | <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) |

### c. Desempeño del Banco

4.5 El Banco realizó un continuo acompañamiento y tuvo flexibilidad para adaptarse a los cambios en la realidad y necesidades del programa. Asimismo ha procurado mantener un contacto y asistencia técnica, permanentes tanto en cuanto a las mejoras en la gestión, como especialmente en el diseño de mecanismos que faciliten la ejecución.

| Clasificación del Desempeño del Banco           |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) | <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) | <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) | <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) |

## V. Sostenibilidad

### a. Análisis de Factores Críticos

**5.1 Focalización en la consecución de resultados:** El seguimiento del Banco y las evaluaciones del programa han identificado una marcada tendencia de la UE de focalizarse en el desarrollo de actividades y la obtención de productos comprometidos, vinculando estos a los resultados esperados. Generando así una visión a largo plazo que promueve el sostenimiento de los logros.

**5.2 Continuidad Institucional:** La continuidad de los esfuerzos realizados y la profundización de los mecanismos que han demostrado ser exitosos, se entiende que son factores de importancia en la sostenibilidad de los logros obtenidos.

**5.3 Asistencia Técnica:** La ASJDI, como UE del programa ha logrado instalarse en la Provincia como un referente para el apoyo en el crecimiento económico y la generación de empleo de la Provincia de San Juan. La implementación de la nueva operación “Programa de Crédito para el desarrollo de la Producción de San Juan” permitirá la consolidación de esta situación, así como también la introducción de nuevas herramientas de gestión.

### b. Riesgos Potenciales

**5.4 Factores Institucionales:** Como contracara de lo señalado precedentemente, la discontinuidad institucional, implica riesgos para la consolidación del programa y de las mejoras logradas.

### c. Capacidad Institucional

**5.5** La ASJDI, demostró capacidades institucionales adecuadas para llevar adelante los distintos proyectos en que se estructuró el programa. Asimismo la ASJDI ajustó su estructura para

responder de mejor manera a la implementación del programa y exhibe en la actualidad las capacidades necesarias para la gestión de programas del Banco.

| Clasificación de Sostenibilidad (SO)            |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) | <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) | <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) | <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI) |

## **VI. Evaluación y Seguimiento**

### **a. Información sobre Resultados**

**6.1** En el año 2012, la ASJDI trabajó en el diseño de la Evaluación de Impacto del programa, para ello diseñó las encuestas a MIPYMES participantes, la metodología y cuestionarios, cómo se realizaría el procesamiento de respuestas y el análisis de las conclusiones y recomendaciones finales.

**6.2** La UEP, con la asistencia técnica de la oficina StrategicPlanning and Development del BID realizó una evaluación preliminar. Se contrató una firma consultora para llevar a cabo el relevamiento mediante encuestas telefónicas a beneficiarios y no beneficiarios del programa. Esta evaluación preliminar, permitió identificar las siguientes situaciones: (i) El diseño del cuestionario fue muy extensivo, (ii) la tasa de no respuesta de las empresas no beneficiarias fue elevada.

**6.3** Independientemente de la Problemática descrita en el párrafo precedente, se pudo concluir que el programa tuvo un efecto positivo sobre la realización de inversiones. Para mayor detalle ver anexo 4.

### **b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post**

**6.4** Actualmente la UEP está trabajando en la mejora del cuestionario de Evaluación, así como también en la adecuada selección de la muestra representativa de los sectores productivos de la Provincia. Para ello se va a realizar un convenio de colaboración con el Instituto de Investigaciones Estadísticas y Económicas de la Provincia, y la contratación de la Fundación de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNSJ para que realicen el relevamiento de la información.

**6.5** Como se mencionó precedentemente, se han identificado oportunidades de mejora y la necesidad de asegurar la correcta aplicación metodológica. Atento a ello y como insumo fundamental para la segunda operación de préstamo que se está ejecutando, se advierte la importancia de contar con la Evaluación de Impacto del programa.

**6.6** Asimismo se puede concluir la conveniencia de profundizar las actividades iniciadas con el programa, tanto para la incorporación de algunos importantes objetivos vinculados a la eficiencia energética y metas ambientales, como para fortalecer el diseño e implementación de nuevos instrumentos de asistencia, mediante una nueva operación de préstamo, que permita continuar desarrollando el sistema de financiamiento a mediano y largo plazo de la inversión productiva, específicamente orientada a las MiPyMEs.

## **VII. Lecciones Aprendidas**

**7.1 Articulación con actores claves:** Como ya se mencionara, la participación del Banco Central de la República Argentina, como agente financiero fue indispensable para poder articular y posibilitar la participación de las entidades financieras que actúan en la Provincia.

**7.2 Relacionamiento:** la utilización de modalidades participativas con las cadenas productivas, puede contribuir a lograr proyectos mejor focalizados y a mejorar la apropiación de los proyectos por parte de los productores, alcanzando un mayor compromiso con los productos y resultados.

**7.3 Capacidades de la Unidad Ejecutora:** el contar con una UE proactiva y con capacidades para la implementación de todos los aspectos del programa, contribuye a una ejecución oportuna y adecuada.



**PROGRAMA DE CRÉDITO PARA EL DESARROLLO DE LA  
PRODUCCIÓN Y EL EMPLEO EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN,  
ARGENTINA**

**CONTRATO DE PRÉSTAMO Nº 1798/OC-AR**

**INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO**

**Octubre 2014**

## **ÍNDICE**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. TALLER DE CIERRE .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2. EL CONTEXTO.....</b>  | <b>6</b>  |
| 2.1. LA REALIDAD DE LAS MIPYMES EN SANJUAN .....                              | 6         |
| 2.2. EL SISTEMA FINANCIERO EN ARGENTINA Y SAN JUAN.....                       | 7         |
| <b>3. EL PROGRAMA.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>4. LA GESTIÓN.....</b>   | <b>11</b> |
| 4.1. OBJETO Y FUNCIONES DE LA ASJDI .....                                     | 11        |
| <b>5. LOS RESULTADOS.....</b>   | <b>12</b> |
| 5.1. COMPONENTE APOYO FINANCIERO.....   | 12        |
| 5.1.1. La Línea BID-ASJDI.....  | 12        |
| 5.1.2. Fideicomiso Productivo .....   | 18        |
| 5.1.3. Algunos indicadores de la ejecución física del Componente. ....        | 19        |
| 5.2. COMPONENTE APOYO NO FINANCIERO.....                                      | 20        |
| 5.2.1. Consenso y participación –Metodología de elaboración de los PMCs ..... | 21        |
| 5.2.2. Logros.....  | 21        |
| 5.2.3. Proyectos Estructuradores – PEs .....                                  | 22        |
| 5.3. COMPONENTE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL .....                           | 32        |
| <b>6. OTROS IMPACTOS DEL PROGRAMA .....</b>                                   | <b>32</b> |
| 6.1. SOBRE LA SITUACIÓN FISCAL .....  | 32        |
| 6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL.....  | 33        |
| <b>7. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA .....</b>                                      | <b>35</b> |
| <b>8. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>  | <b>35</b> |

**ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS**

**ANEXO II: ORGANIGRAMA DE LA UEP**

**ANEXO III: EJECUCIÓN FINANCIERA, ESTADO DE INVERSIONES**

## 1. TALLER DE CIERRE

El día 30 de mayo de 2014 en la ciudad de San Juan, República Argentina, se desarrolló el Taller de Cierre del Programa San Juan I. El taller fue organizado por el Gobierno de San Juan, a través de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones (ASJDI) -Organismo Ejecutor del Programa-, con el acuerdo del Jefe de División, Mercado de Capitales e Instituciones Financieras del BID, Juan A. Ketterer, y la presencia de los señores Raúl Novoa y Francisco Demichelis, especialistas de dicha división. También participaron los siguientes funcionarios y autoridades:

- Ministro de la Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan, señor Marcelo Alós.
- Secretario de Política Económica de la Provincia de San Juan, señor Leonardo Gioja.
- Directora Ejecutiva del Programa, señora María Susana Puerta.
- Responsables de los Componentes de Asistencia Financiera, señor Jorge Ramírezy y Asistencia Técnica, señor Carlos Colabello.

La finalización del Taller de Cierre contó con la presencia del Gobernador de la Provincia de San Juan, señor José Luis Gioja.

El Taller se desarrolló bajo la siguiente estructura:

### **i) *Stands de exhibición de Proyectos y comunicaciones institucionales***

El taller comenzó con la muestra de metas y resultados obtenidos por diversos Grupos de Productores -Beneficiarios de Proyectos Estructuradores financiados con recursos del Programa- y un stand institucional con resultados generales del Programa.

Entre los grupos de productores que presentaron sus resultados estaban los de Pasas de Uva, Zapallo, Ajo, Semillas, Fruta en fresco y Vinos Diferenciados. Cada grupo presentó videos y gráficas con los resultados concretos obtenidos en cuatro frentes: desarrollo comercial, desarrollo industrial, compra y desarrollo propio de materia prima y fortalecimiento institucional. El detalle de los mismos se presenta más adelante en este informe (cfr. Punto 5.2)

Entre los resultados generales del Programa se presentó un análisis comparativo entre la performance económica de las empresas participantes y el total provincial (sin minería). En cuatro años el crecimiento de las participantes fue 30% superior en exportaciones, 70% superior en ventas totales y 260% superior en empleo.

### **ii) *Proyección de video con testimonios de beneficiarios seleccionados***

A continuación se proyectó un video de 15 minutos de duración con el testimonio directo de algunos beneficiarios del Programa que destacaron, entre otros, el acceso a nuevas tecnologías por medio del componente financiero a través del crédito bancario a mediano plazo en condiciones ventajosas, la importancia de las misiones técnicas para relevar tendencias en países productores líderes, la asistencia para dar cumplimiento con los más altos

estándares de calidad que exigen los mercados internacionales, la promoción de la asociatividad y el trabajo en equipo para competir con éxito en el mundo.

### **iii) *Presentación de expertos del BID***

Los señores Raúl Novoa y Francisco Demichelis destacaron el éxito del Programa en términos de MiPyMEs beneficiadas y grado de ejecución, y su carácter innovador dentro del BID, al combinar en un solo Programa y de manera integral la asistencia financiera y la asistencia técnica. Entre los factores de éxito resaltaron a) el liderazgo político del Gobernador que delegó en un equipo de alto nivel profesional todos los aspectos técnicos, b) la colaboración –junto al equipo técnico de la Provincia y del BID- del equipo del Banco Central de la República Argentina que actuó como agente financiero del Programa y c) la continuidad, previsibilidad y transparencia en la ejecución de los componentes financiero y no financiero. Manifestaron que el Programa San Juan II recientemente iniciado -continuidad del San Juan I motivo del presente Taller- prevé la incorporación de nuevas herramientas, como es el caso de los incentivos para el acceso al financiamiento para el uso más eficiente del agua a través de la incorporación del riego por goteo e invitaron a los productores a hacer uso de esta nueva facilidad.

### **iv) *Palabras de los responsables de los Componentes de Asistencia Financiera y Asistencia Técnica del Programa***

Los señores Jorge Ramírez y Carlos Colabello destacaron la participación de las entidades financieras que operan en la Provincia de San Juan, de los productores y de los empresarios sanjuaninos para el éxito del Programa San Juan I. Ambos presentaron resumidamente los resultados alcanzados y se pusieron a disposición de los productores y empresarios para escuchar sus sueños, sus proyectos y sus inquietudes con el objetivo de desarrollar conjunta y consensuadamente las mejores herramientas técnicas y financieras en el marco del Programa San Juan II.

### **v) *Palabras de la Directora Ejecutiva del Programa***

A continuación la Directora Ejecutiva del Programa, señora María Susana Puerta manifestó que el Programa se insertó dentro de una estrategia de largo plazo del Gobierno de la Provincia de San Juan. Desde el punto de vista de su ejecución destacó el rol activo que el Programa otorgó a las propias MiPyMEs sanjuaninas para la detección de las herramientas necesarias para incrementar su productividad y rentabilidad. La participación y el consenso de los actores productivos y sociales fueron factores distintivos del diseño y ejecución del Programa y será también crucial para el éxito del Programa San Juan II. Por último manifestó que el Programa San Juan II tiene también como objetivo dar institucionalidad y permanencia en el tiempo a las herramientas desarrolladas en el Programa San Juan I.

### **vi) *Palabras del Secretario de Política Económica***

Posteriormente el Secretario de Política Económica, señor Leonardo Gioja, destacó el rol integrador que tuvo el Programa para que productores y comercializadores piensen y actúen en términos de cadena de valor con el objetivo de ser cada vez más competitivos para poder insertarse en el mundo. Destacó como clave del éxito del Programa, la sólida relación de confianza generada con el Poder Ejecutivo Nacional, BID, PNUD, BCRA así como con el sector



privado de la Provincia con el que se pudo trabajar en forma conjunta sobre la base de una visión y un lenguaje común. Anticipó que el éxito del Programa San Juan I se va a potenciar con la ejecución del Programa San Juan II, todavía más importante en términos de compromisos de asistencia técnica y financiera hacia las MiPyMEs sanjuaninas. Resaltó además que el Programa San Juan II incorporará nuevas potencialidades y herramientas para llegar más eficazmente a los municipios del interior de la Provincia.

**vii) Palabras del Jefe de la División de Mercado de Capitales e Instituciones Financieras del BID:**

El señor Juan Antonio Ketterer destacó el trabajo conjunto de los equipos del BID y de la Provincia de San Juan que tuvo como resultado la formulación de un Programa absolutamente innovador porque concentra en una sola operación asistencia técnica, crédito para la inversión, la constitución de una Agencia de Desarrollo y otras asistencias complementarias. Resaltó que programas de similares características ya se están replicando en otros países de América Latina por lo que la enseñanza de San Juan ha sido muy relevante no sólo para el BID sino para el desarrollo de toda la Región.

**viii) Palabras del Ministro de la Producción y Desarrollo Económico**

Seguidamente el Ministro de la Producción, señor Marcelo Alós, destacó el liderazgo y visión del Gobernador y la calidad del equipo técnico de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones para el éxito del Programa. Desde el punto de vista institucional, resaltó que el Programa permitió desarrollar recursos humanos de excelente calidad para el diseño y ejecución de políticas públicas con una alta dosis de profesionalidad y especificidad.

**ix) Palabras de cierre del Sr. Gobernador**

Finalmente el taller contó con las palabras finales del Ing. José Luis Gioja, Gobernador de la Provincia de San Juan. Destacó la importancia que ha tenido el Programa San Juan I para la Segunda Reconstrucción de San Juan, como instrumento fundamental para la generación de empleo y salario digno para miles de sanjuaninos. Agradeció la colaboración del BID y de todos aquellos que trabajaron en el diseño y ejecución del Programa. Resaltó el carácter de “aliado estratégico” del BID desde el comienzo de su Gobernación y que se afianzará con la ejecución del Programa San Juan II denominado “San Juan al Futuro”, que incorporará más compromisos de fondos (USD 80 millones entre la Provincia y el BID) y más instrumentos disponibles para el crecimiento de los productores y empresarios sanjuaninos.

## 2. EL CONTEXTO

### 2.1. LA REALIDAD DE LAS MIPYMES EN SANJUAN

La estructura productiva de la Provincia de San Juan se encuentra constituida casi en su totalidad por MiPyMEs. Una alta participación del PBI privado, en particular de los sectores agroindustriales, minería y servicios, se encuentra representado por pequeños productores que en proporciones importantes agregan la condición de informalidad.

Productores de menos de 10 ha representan la situación del 95 % de los productores y de casi un tercio de la superficie cultivada del sector primario de San Juan. Situación muy similar presenta el sector servicios y minero.

Esta atomización de la estructura productiva determina una falta de escala, que hace más difícil la absorción de costos y la posibilidad de amortizar inversiones, atentando ambas cosas contra la eficiencia y el desarrollo tecnológico

En este contexto, las cadenas productivas más representativas de San Juan evidenciaban significativas deficiencias tanto en sus funciones de productividad como en su desarrollo comercial, atentando todo ello contra su competitividad.

Trabajar en el up-grading de los clusters resultaba determinante para apoyar el crecimiento económico y el desarrollo del empleo en la Provincia. Esta mejora de competitividad se logra:

- con asistencia técnica, tal que mejore el proceso de producción de la materias primas, su industrialización y su comercialización,
- con asistencia financiera, que haga posible el financiamiento de las inversiones necesarias para lograrlo.

Respecto al financiamiento, las MiPyMEs enfrentan, como consecuencia de su escala y las características de su actividad, dificultades propias para acceder al crédito que se adicionan a las particularidades del sistema financiero argentino en general.

El sistema bancario se encuentra sometido a regulaciones y exigencias específicas sobre la capacidad de repago de sus préstamos. Asimismo, los costos exigidos por el análisis de los créditos a MiPyMEs -dado su bajo monto- convierten con frecuencia en no rentable a su evaluación comercial.

Aquella MiPyME que no accedió nunca al financiamiento de terceros representa un dilema para el sector financiero. La ausencia de trayectoria en los mercados financieros las convierte en una suerte de “caja negra” en materia de riesgo crediticio.

En síntesis, la ausencia de track-record crediticio, de garantías y base patrimonial suficiente, hacen recaer la viabilidad del financiamiento en un relativamente costoso análisis individual, que hace poco atractivo este segmento de empresas. Ello determina un círculo vicioso de nulo o escaso y caro financiamiento para las MiPyMEs, erosionando su competitividad.

En el segmento de menor escala, aunque las explotaciones sean rentables su grado de formalidad no es suficiente para acceder a la bancarización, y les resulta dificultoso e incluso antieconómico cumplir con la documentación a presentar a los bancos.

El flujo de fondos del sector primario, aún en el caso de ser rentable, presenta variaciones significativas año a año, situación que hace difícil conciliar un flujo de ingresos positivos y variables en el tiempo con un flujo de egresos constantes como es el caso del pago de un préstamo a mediano y largo plazo.

El problema central que genera esta situación es que conviven dos universos claramente separados, con muy baja interacción:

- ✓ el financiero bancario, cuya normativa prioriza la protección de los ahorristas y la estabilidad de largo plazo del sistema, haciendo que el análisis de riesgo se encuentre focalizado a nivel de empresa; a los fines de supervisión financiera cada empresa vale por sí misma, dejando de lado las necesidades de un segmento importante de MiPyMEs, y
- ✓ el de las MiPyMEs insertas en sus respectivas cadenas de valor que no cuentan con instrumentos y proveedores de servicios financieros que incorporen la “dimensión cluster” en su análisis crediticio.

La experiencia de San Juan testimoniaba con claridad que la promoción de la competitividad exige no sólo asistir a los distintos clusters existentes en la Provincia desde el punto de vista técnico, sino también resolver de manera sustentable el problema financiero para las MiPyMEs, tal que coloque a las empresas locales en un mayor pie de igualdad en este tema respecto de sus competidores.

Así como la existencia de un cluster exitoso exige la presencia de diversos proveedores de insumos que sean eficientes, también se precisa de instrumentos y proveedores de financiamiento, especialmente desarrollados para el segmento de MiPyMEs que no accede al financiamiento bancario.

## **2.2. EL SISTEMA FINANCIERO EN ARGENTINA Y SAN JUAN**

Adicionado a la problemática propia de las MiPyMEs, se encuentran todos los problemas de financiamiento derivados de las particulares características del sistema financiero de Argentina, y por lo tanto de la Provincia de San Juan.

La inestabilidad macroeconómica ha determinado que el mercado crediticio de Argentina (incluyendo por supuesto a la Provincia de San Juan), resulte afectado por la incertidumbre de un modo estructural.

El crédito disponible es casi exclusivamente de corto plazo debido a que los bancos carecen de fondeo a mediano y largo plazo. Como muestra el siguiente cuadro, los depósitos - que representan más del 70% del pasivo de los bancos- están compuestos en un 45% por depósitos a la vista y los depósitos a plazo fijo no superan en promedio los 60 días de plazo. Por otro lado, desde la crisis de 2001-2002 el fondeo de los bancos mediante obligaciones negociables y líneas financieras del exterior representa menos del 3% del total de activos.

## Evolución de la Estructura del Pasivo

### Sistema Financiero Argentino

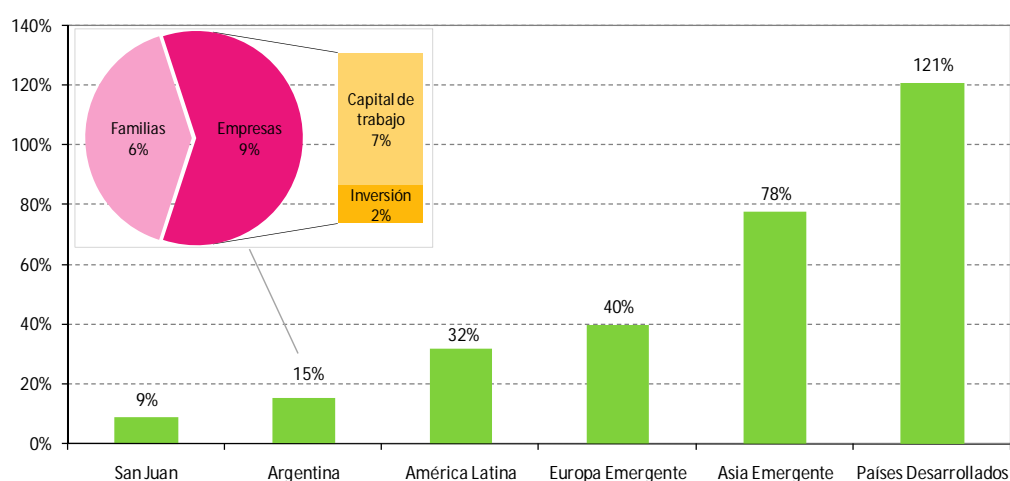
|                              | dic-01      | dic-04      | dic-08      | dic-10      | dic-13      |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Depósitos                    | 62%         | 59%         | 74%         | 75%         | 74%         |
| A la Vista                   | 12%         | 31%         | 39%         | 37%         | 34%         |
| A Plazo                      | 14%         | 22%         | 24%         | 24%         | 35%         |
| En moneda extranjera         | 36%         | 6%          | 10%         | 13%         | 5%          |
| Redescuentos                 | 4%          | 14%         | 0.6%        | 0.1%        | 0.5%        |
| Líneas del exterior, ON y OS | 13%         | 9%          | 1.4%        | 2.0%        | 2.4%        |
| Patrimonio Neto              | 15%         | 12%         | 13%         | 12%         | 12%         |
| Otros Pasivos                | 6%          | 6%          | 11%         | 11%         | 11%         |
| <b>Total Pasivo + PN</b>     | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia en base a BCRA.

Como los bancos no tienen fondeo a mediano plazo, el 85% del crédito a empresas es de corto plazo (para financiar capital de trabajo, instrumentados a través de adelantos en cuenta corriente, descuento de cheques y otros documentos comerciales) y sólo el 15% se destina a financiar inversiones en inmuebles comerciales, maquinarias y equipos. En síntesis y como muestra el siguiente gráfico, en Argentina el crédito de mediano plazo para inversión productiva representa el 2% del PIB.

## Préstamos Privados<sup>1</sup>

porcentaje del PIB



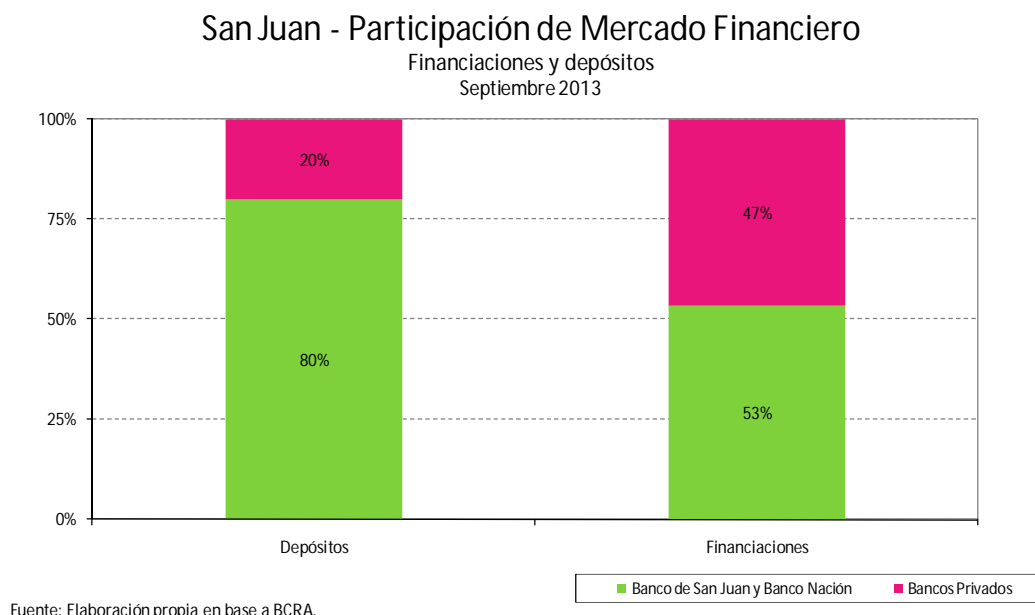
<sup>1</sup> San Juan y Argentina año 2012, resto de los países año 2008.

Fuente: Elaboración propia en base a BCRA y Ministerio de Economía.

Extrapolando estos porcentajes a la Provincia de San Juan, podemos estimar que a diciembre de 2013 el crédito productivo destinado a inversión sólo alcanzaba el 1,4% del PIB, esto es aproximadamente \$325 millones (USD 50 millones).

Adicionalmente -y a diferencia de lo que ocurre en otras provincias argentinas- San Juan no cuenta con un banco público propio que pueda servir como instrumento de promoción del financiamiento al desarrollo económico provincial (si bien el Gobierno Provincial conserva una participación accionaria en Banco de San Juan, que es su agente financiero), por lo cual las financiacines se otorgan en su gran mayoría bajo reglas de mercado (financieras y crediticias).

Esto hace más extensivas las restricciones que enfrentan las MiPyMEs para su financiamiento ya enunciadas.



### 3. EL PROGRAMA

El Préstamo 1798/OC-AR, otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo a la Provincia de San Juan, República Argentina, fue destinado a la ejecución del “Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo”. Su objetivo consistió en apoyar el crecimiento económico y la creación de empleo *por medio de la mejora en la competitividad de las cadenas productivas locales o clusters*<sup>1</sup>, de modo de generar proyectos de inversión a financiar con sus recursos.

El Programa se organizó en torno a tres componentes:

- Componente I - Apoyo Financiero: financiamiento de mediano y largo plazo a MiPyMEs para proyectos productivos. Este componente prevé, tanto la formación de un Fondo de Financiamiento, como la promoción de dicho financiamiento.
- Componente II - Apoyo No Financiero a la Competitividad de las Cadenas Productivas: este componente prevé el diagnóstico, sensibilización, planificación estratégica e implementación de Planes de Mejora Competitiva; ejecución de acciones horizontales para la competitividad de las Cadenas Productivas; y ampliación del Programa de Producción Limpia y Desarrollo Sostenible.
- Componente III - Fortalecimiento Institucional de la Provincia de San Juan: prevé la creación de la Agencia Calidad San Juan, de carácter privado-público, el fortalecimiento de

<sup>1</sup> Un grupo de empresas vinculadas o cluster está representado por la aglomeración de empresas, colaboradoras, competidoras e interdependientes que operan dentro de una industria y/o localización geográfica dada, conformado por redes de enlace horizontal y/o vertical, que demuestra fuertes vínculos cliente-proveedor y con entes económicos especializados de carácter público o privado para el desarrollo de ventajas competitivas.

la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones y la implementación de Planes de Mejora Institucional para el fortalecimiento de distintos organismos.

Desde su concepción y estructura originales, el Programa asumía que la sola asistencia técnica no resulta suficiente para lanzar un proceso dinámico de mejora en la competitividad de las MiPyMEs locales integradas a clusters: el incremento en su productividad requiere inversiones que -en el contexto económico general de Argentina y la Provincia- exigen además instrumentos específicos de asistencia financiera preferencial.

**Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo**  
**Presupuesto Ajustado**  
*Costo y financiamiento, en miles de U\$S*

|                               | BID           | PROVINCIA     | TOTAL         |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Apoyo Financiero              | 22.282        | 20.000        | 42.282        |
| Apoyo No Financiero           | 5.172         | --            | 5.172         |
| Fortalecimiento Institucional | 2.438         | --            | 2.438         |
| Administración                | 2.708         | 400           | 3.108         |
| <b>Total</b>                  | <b>32.600</b> | <b>20.400</b> | <b>53.000</b> |

Fuente: Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones.

El Programa se propuso vincular dos universos inicialmente separados: el de la competitividad de las MiPyMEs pertenecientes a agrupamientos y cadenas de valor local, y el universo financiero que debiera proveer del crédito necesario a estas empresas. La tarea de vincular estos dos mundos no la resuelve naturalmente el mercado, ya que para los bancos y otros inversores no resulta con frecuencia rentable, y debe por tanto ser asistida desde el sector público. En el caso de la Provincia de San Juan esa función la asumió la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones.

El Programa tuvo entonces como objetivo contribuir a proveer de financiamiento sustentable acorde a sus necesidades y ciclos productivos, a las MiPyMEs pertenecientes a los clusters locales, mediante el fortalecimiento de su competitividad, la optimización del acceso al sistema financiero bancario y el desarrollo de instrumentos e instituciones de crédito que incorporen la "dimensión cluster" en su análisis de riesgo.

Al mismo tiempo se trató de fortalecer institucionalmente a la Provincia, en especial a la ASJDI, para atender de modo permanente dicho objetivo, complejo en su diseño e implementación, y que implica la utilización o creación (en el caso de que no estén disponibles en San Juan) de instituciones e instrumentos de probada experiencia internacional y nacional para aumentar la disponibilidad de fondos a las MiPyMEs y las condiciones en las que acceden, como son las Instituciones de Garantías, los Fideicomisos Productivos y los Fondos de Microcréditos, entre otras.

## 4. LA GESTIÓN

El organismo ejecutor del proyecto fue la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones – ASJDI, creada por la Ley Provincial Nro. 7871 en diciembre de 2007 y reglamentada por el Poder Ejecutivo Provincial a través del Decreto Nro. 2442 del 28 de diciembre del mismo año.

Establecida de este modo como parte integral de la Administración Provincial, la Agencia resultó una consecuencia natural del Programa, asistida permanentemente en el marco de su Componente III para la incorporación e institucionalización continua de las nuevas capacidades funcionales y operativas desarrolladas a través de su ejecución.

Fue configurada como un organismo autárquico y descentralizado del Gobierno de la Provincia de San Juan, vinculado al Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico, con ámbito de actuación en el derecho público y privado y encuadrada dentro de los procesos de modernización y reforma del Estado provincial, comprometido con la incorporación de nuevas técnicas de gestión que alientan una mayor descentralización en el diseño e implementación de las políticas públicas.

En este marco, las Agencias buscan organizar de manera descentralizada tareas exclusivas del Estado con un mayor grado de autonomía jurídica y una mayor flexibilidad en el manejo de recursos. La ASJDI pretende ser un ejemplo de ello, y se trata en consecuencia de una agencia ejecutiva encargada de tareas concretas relacionadas con el diseño, implementación, ejecución y seguimiento de políticas de promoción de inversiones públicas y privadas en la provincia.

En particular, según lo dispuesto por el Poder Ejecutivo Provincial, el Director de la ASJDI es el Director Ejecutivo del Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en la Provincia de San Juan – préstamo BID Nro. 1798 OC/AR.

### 4.1. OBJETO Y FUNCIONES DE LA ASJDI

La Agencia tiene por objeto impulsar medidas conducentes a mejorar el clima de negocios e inversiones en la Provincia de San Juan a través de acciones concretas para promover la inversión pública y privada, mediante una mejor integración regional, nacional e internacional; identificando e implementando proyectos de alta rentabilidad social y al mismo tiempo facilitando la movilización y captación de recursos destinados a tal fin.

La Ley 7871/07 le otorga las siguientes facultades<sup>2</sup>:

Funciones Específicas: definidas como aquellas que definen o contienen la sustancia de la Agencia:

- i. **Intervenir** en la determinación de los sectores prioritarios para el destino de las inversiones públicas y en la búsqueda de financiamiento para los proyectos de inversión.
- ii. **Proponer** e implementar estrategias y políticas de desarrollo de la inversión local, nacional e internacional.
- iii. **Participar** en la planificación y ejecución políticas e instrumentos de promoción.

---

<sup>2</sup> La redacción no es textual, ha sido simplificada a efectos de clarificar sus funciones.

- iv. **Intervenir** en las políticas e instrumentos de expansión internacional de las empresas locales.
- v. **Asesorar** al Poder Ejecutivo en todo lo atinente al clima de inversión provincial.
- vi. **Promocionar** en el país y en el exterior las oportunidades a la inversión local.

En resumen, la función específica de la Agencia es intervenir en la planificación de la inversión pública y promover la inversión privada en el ámbito provincial.

Funciones Instrumentales: aquellas funciones / medios que facilitan el avance y la concreción de la función sustancial de la ASJDI.

- i. **Participar** en la formulación, gestión y administración de Programas y Proyectos con financiamiento de organismos nacionales, internacionales y multilaterales.
- ii. **Entender** en la formulación, gestión y administración de los proyectos de Cooperación o Asistencia Técnica de organismos nacionales, internacionales o multilaterales.
- iii. **Establecer** los vínculos y medios para la inversión mixta pública privada.
- iv. **Establecer** vínculos entre el sector público nacional y provincial para identificar e implementar proyectos de inversión.
- v. **Facilitar** la gestión de los proyectos de inversión brindando asistencia directa al inversor privado.
- vi. **Coordinar** el accionar con los distintos organismos con competencia en la materia.

En resumen, la función instrumental es asistir al inversor privado y gestionar y administrar el financiamiento y la cooperación nacional, internacional y multilateral. El Anexo II incluye un organigrama de la ASJDI.

## 5. LOS RESULTADOS

Un panorama general de los productos generados por el Programa puede consultarse en la Matriz de Resultados contenida en el Anexo I.

### 5.1. COMPONENTE APOYO FINANCIERO

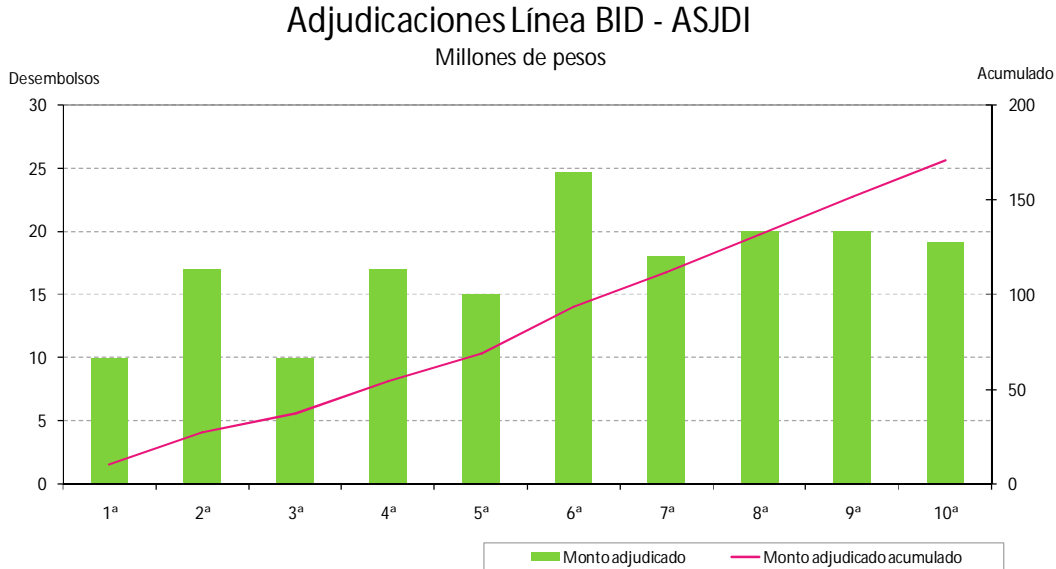
#### 5.1.1. La Línea BID-ASJDI

En el diseño original del Programa se pensaba que el financiamiento del Componente sería operado a través de un fondo fiduciario, pero luego de un profundo análisis y diversas gestiones de la Provincia ante el Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación, se obtuvo la participación del Banco Central de la República Argentina para su administración. El rol del BCRA como entidad rectora del sistema facilitó la operatoria de las entidades financieras, fortaleció la transparencia en la asignación de los préstamos y subpréstamos, y además permitió eliminar importantes costos operativos.

El Fondo quedó entonces constituido como una línea de financiamiento de segundo piso, distribuida por medio de subastas competitivas entre las entidades financieras actuantes en el mercado de San Juan. Las mismas otorgaron entonces subpréstamos a las MiPyMEs locales a



través de procedimientos de mercado y asumiendo plenamente el riesgo crediticio. Dentro del contexto nacional y provincial descripto más arriba, la Línea BID-ASJDI ha tenido un papel relevante: desde su puesta en funcionamiento a mediados del 2008, la ASJDI ha llevado adelante diez subastas de fondos a través de las cuales se logró la colocación de \$164,8 millones (aprox. USD 40 millones).



Fuente: Elaboración propia en base a Comunicaciones "P" del BCRA.

Estos fondos, que se colocan a través del Banco Central de la República Argentina (BCRA) a las instituciones financieras intermediarias (IFIs), permitieron fondear el otorgamiento de 545 subpréstamos destinados a MiPyMEs representantes de las principales cadenas productivas de la provincia, por un monto promedio de \$302 mil (USD73 mil) cada uno.

## Línea BID-ASJDI - Préstamos por Cadena Productiva<sup>1</sup>

En miles de pesos

| Cadena Productiva             | Préstamos  | Importe        |
|-------------------------------|------------|----------------|
| Aceituna y aceite de oliva    | 29         | 10.571         |
| Equipamiento Construcción     | 35         | 9.278          |
| Fruta en fresco               | 38         | 9.763          |
| Hortalizas en fresco          | 13         | 2.385          |
| Hortalizas industrializadas   | 3          | 1.580          |
| Jugos de uva                  | 2          | 1.290          |
| Minería                       | 61         | 28.477         |
| Pasas de uva                  | 25         | 8.707          |
| Semillas                      | 5          | 554            |
| Transporte-Comercio-Servicios | 160        | 38.720         |
| Turismo                       | 7          | 4.250          |
| Varias (Industria)            | 124        | 40.489         |
| Vinos básicos                 | 21         | 3.014          |
| Vinos diferenciados           | 22         | 5.749          |
| <b>Total</b>                  | <b>545</b> | <b>164.826</b> |

<sup>1</sup>Incluye hasta la 10ª subasta.

Fuente: ASJDI.

Cabe mencionar adicionalmente que en el 63% de los casos y 51% de los montos, los préstamos financiados por el Programa han sido dirigidos a micro y pequeñas empresas, cubriendo de esta forma un segmento muy desatendido por los bancos en general.

## Línea BID-ASJDI - Préstamos por Tamaño de Empresa<sup>1</sup>

En miles de pesos

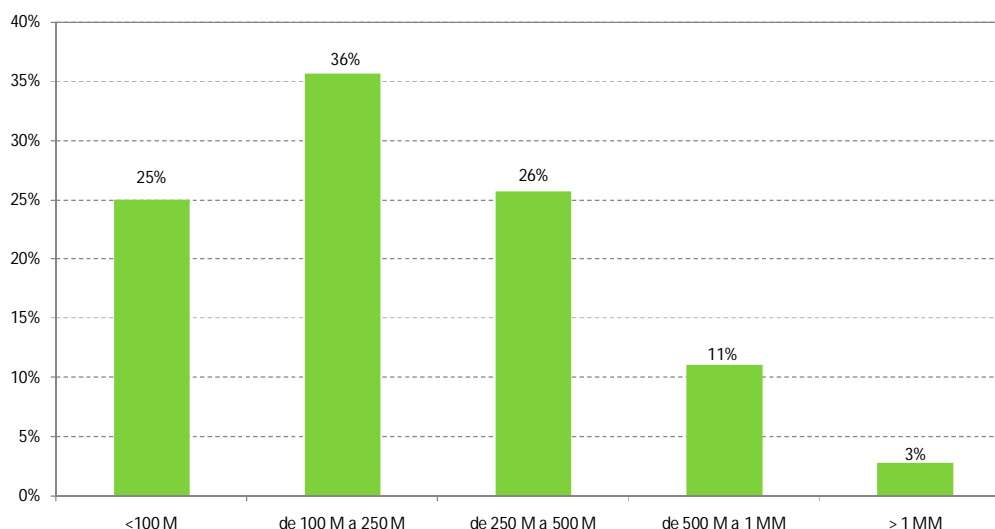
| Tamaño       | Cantidad de préstamos |             | Préstamos      |             |
|--------------|-----------------------|-------------|----------------|-------------|
| Micro        | 61                    | 11%         | \$ 10.395      | 6%          |
| Pequeña      | 281                   | 52%         | \$ 74.417      | 45%         |
| Mediana      | 203                   | 37%         | \$ 80.014      | 49%         |
| <b>Total</b> | <b>545</b>            | <b>100%</b> | <b>164.826</b> | <b>100%</b> |

<sup>1</sup> Incluye hasta la 10ª subasta.

Fuente: ASJDI.

El promedio de \$ 302 mil (USD 63 mil) por préstamos se arma con una baja dispersión en la cual el 61% de los casos no supera los \$ 250 mil (USD 52 mil), montos muy acordes con el tamaño de las MiPyMEs asistidas.

## Línea BID-ASJDI - Distribución de Préstamos por Rango de Montos



Nota: Incluye hasta la 10ª subasta.

Fuente: Elaboración propia en base a ASJDI.

Subastas semestrales de fondos y un promedio de plazos en las colocaciones de 42 meses permitieron estabilizar el stock de préstamos financiados por la Línea BID-ASJD en torno a los \$60 millones en los últimos tres años, dejándole una representatividad del 4% sobre el total de préstamos productivos al sector privado de la provincia, con impecable performance en materia de riesgo crediticio.

## Participación de la Línea BID - ASJDI por Sector de Actividad

Saldos a diciembre 2013

miles de pesos

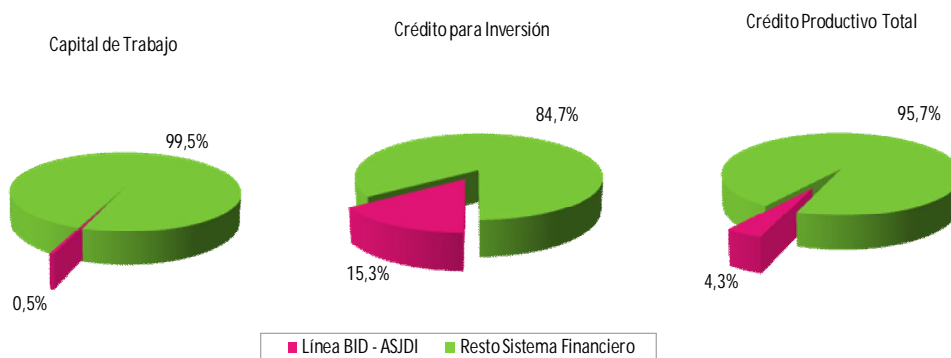
| Sector       | Préstamos<br>Línea BID - ASJDI | Préstamos<br>Sistema<br>Financiero | Participación<br>Línea BID - ASJDI | Mora<br>Sistema<br>Financiero | Mora<br>Línea BID - ASJDI |
|--------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Agropecuario | 12.487                         | 110.633                            | 11%                                | 2,5%                          | 0%                        |
| Minería      | 6.734                          | 251.452                            | 3%                                 | 2,4%                          | 0%                        |
| Industria    | 17.663                         | 379.683                            | 5%                                 | 3,7%                          | 0%                        |
| Construcción | 3.630                          | 61.929                             | 6%                                 | 3,0%                          | 0%                        |
| Comercio     | 5.271                          | 184.075                            | 3%                                 | 1,8%                          | 0%                        |
| Servicios    | 8.722                          | 290.884                            | 3%                                 | 3,4%                          | 0%                        |
| Total        | 54.506                         | 1.278.655                          | 4%                                 | 3,0%                          | 0%                        |

Fuente: Elaboración propia en base a ASJDI y BCRA.

Haciendo distinción entre crédito para capital de trabajo y crédito para inversión, y considerando que el 91% de los fondos otorgados por la Línea BID-ASJD fueron destinados a financiar proyectos de inversión en plantas, maquinarias y equipos, la relevancia de la Línea es aún mayor, representando el 15% de los préstamos para inversión de la provincia.

## San Juan - Participación de la Línea BID - ASJDI por tipo de crédito

Diciembre 2013



Fuente: estimación propia en base a ASJDI y BCRA.

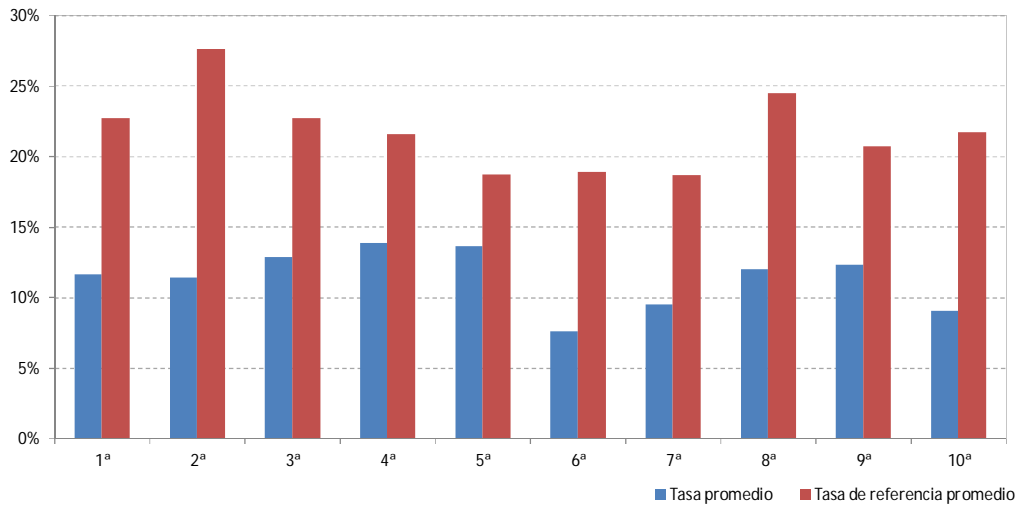
Otro aspecto destacable de las características de esta Línea, es que se ha utilizado para la financiación de inversiones a plazos de 36 meses o superiores en el 82% de los casos y el 91% del volumen. Constituye de esta forma un instrumento financiero totalmente distintivo comparado con el resto de los productos crediticios ofrecidos por los bancos (a excepción de la Línea de Crédito para Inversión Productiva impuesta por el BCRA en 2012 a los bancos) y que permite atender una demanda por demás insatisfecha.

Plazos mayores a 36 meses se ven acompañados por tasas que oscilaron entre el 9% y el 13% dependiendo del contexto en cada subasta, pero que en todos los casos representan tasas inferiores a las ofrecidas por el mercado en otros productos crediticios, que son además a menor plazo.

El siguiente cuadro muestra la comparación entre la tasa promedio de las colocaciones de subpréstamos en cada subasta con la tasa promedio para el sistema financiero de la tasa ofrecida para adelantos en cuenta corriente, operaciones que no superan en general los 90 días.

## Tasa de interés promedio por subasta

Línea BID-ASJDI y sistema financiero  
Tasa nominal anual



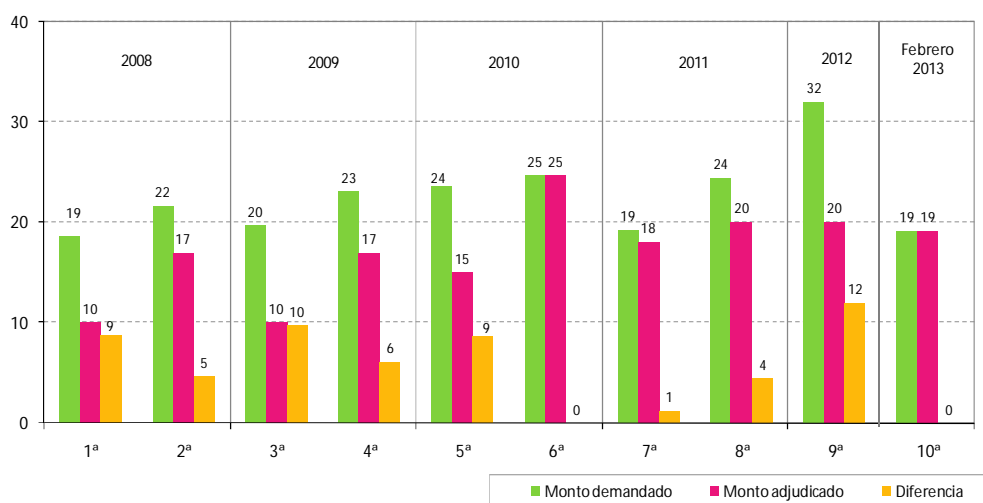
Fuente: elaboración propia en base a ASJDI y BCRA.

La relevancia actual de la Línea BID-ASJDI confirma la demanda de financiamiento de mediano y largo plazo que las cadenas productivas sanjuaninas necesitan destinar a inversiones, con el fin de mejorar su productividad y acompañar el ritmo de crecimiento y nivel de competitividad que les exigen los mercados locales e internacionales compradores de sus productos.

La activa y creciente participación que han demostrado las IFIs a lo largo de la vida del Programa es otro hecho que demuestra la relevancia que este producto tiene para el sistema financiero local. Fueron ocho las entidades adheridas al programa en sus inicios, pero en la actualidad ese número se eleva a trece. La demanda de fondos por parte de las IFIs ha sido superior a los fondos ofrecidos en ocho de diez subastas y el porcentaje de colocación de los fondos adjudicados alcanza al 96%. Para las IFIs los subpréstamos otorgados con financiación de la Línea no sólo les permiten ofrecer un producto altamente demandado por sus clientes, sino que les resuelve el problema del financiamiento de mediano plazo, casi inexistente en el mercado argentino.

## Línea BID - ASJDI

Montos demandados y adjudicados por subasta  
millones de pesos



Fuente: Elaboración propia en base a Comunicaciones "P" del BCRA.

### 5.1.2. Fideicomiso Productivo

Como parte de la ejecución del Componente Financiero en su necesidad de combinar la asistencia técnica con la asistencia financiera según la realidad de las MiPyMEs sanjuaninas, y en referencia a la utilización de instituciones e instrumentos de probada experiencia internacional y nacional para aumentar la disponibilidad de fondos a los clusters locales, en 2011 la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones decidió encarar el proyecto de estructuración de un Fideicomiso Productivo bajo la modalidad de Prueba Piloto.

Partiendo de un exhaustivo análisis de las cadenas productivas consideradas estratégicas y sus nodos, se seleccionó como grupo apropiado para la Prueba Piloto el conjunto de Iceberg Agrícola S.A. y sus productores proveedores, dedicado a la producción y exportación de zapallo.

La estructuración del Fideicomiso se diseñó designando como Destinatarios a los productores proveedores de Iceberg Agrícola S.A. y como Fiduciante a la Agencia San Juan de Inversiones, quien constituyó el fondeo del Fideicomiso por medio de Aportes No Reintegrables

El Banco de San Juan S.A. fue seleccionado como agente fiduciario por ser agente financiero de la Provincia, por su presencia regional y amplia experiencia en la administración de fideicomisos.

Se firmó el Contrato en octubre de 2011 y el Fideicomiso Productivo cumplió con éxito su objetivo primario de financiar la producción del grupo del ciclo 2011/2012, habiendo recuperado el 100% de los fondos a su finalización.

Se trató sin duda de una experiencia a capitalizar y repetir en otras cadenas, ya que los beneficios obtenidos fueron muy significativos y exceden lo estrictamente económico-financiero.

En cuanto herramienta de financiamiento aportó transparencia y formalización a los vínculos comerciales dentro del grupo, permitiendo un acercamiento del banco fiduciario a la realidad y necesidades de la cadena. Ello condujo a una natural continuidad de la relación en los ciclos productivos sucesivos, alcanzando plenamente el objetivo de la 'bancarización' de este cluster.

Pero también es importante destacar que la iniciativa tuvo un rol importante como herramienta de planificación y coordinación técnica de la cosecha y la producción, funcionando como estructura de contención y asesoramiento para los productores.

El resultado conjunto de esta iniciativa con los esfuerzos realizados por el Componente No Financiero fue altamente exitoso para este cluster, aportando mejoras significativas en su performance.

La producción de zapallos aumentó un 84% en 2012 respecto a 2011, como resultado combinado de un aumento del 60% en las hectáreas cultivadas y del 40% en la productividad por hectárea.

Si bien el volumen exportado fue levemente superior al del año anterior, se destaca el fuerte incremento en nuevos mercados como Canadá y en la variedad de zapallo orgánico (que creció un 135%) con un precio diferencial clave en la ecuación de rentabilidad del negocio (permitiendo compensar en parte el aumento de los costos internos).

Por su parte, las ventas en el mercado interno se incrementaron en 115%.

### 5.1.3. Algunos indicadores de la ejecución física del Componente.

|  |                | Previsto al final del Programa | Real                          |
|--|----------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1.a Desembolso de la Línea de crédito  | %              | 100                            | Alcanzado en 2° semestre 2013 |
| Subpréstamos   | Cantidad       | - - -                          | 545                           |
| Mora de los créditos inferior al 10 %  | % de Mora      | <10%                           | 0%                            |
| Plazo promedio de los Subpréstamos   | Plazo promedio | > 40 meses                     | 42                            |
| Instituciones Financieras (IFIs) participantes   | N° de IFIs     | 12                             | 12                            |
| 1.b. Unidades de Inteligencia Financiera, de Competitividad y de Información estratégica creadas y en funcionamiento | N° de Unidades | 3                              | 3                             |

El último indicador se relaciona especialmente con la evolución del Subcomponente 'Promoción del Financiamiento', responsable de asistir a las MiPyMEs para la generación de

proyectos financiados por el sistema bancario. La rápida conformación y el funcionamiento eficiente de una ventanilla de consulta entre los demandantes de subpréstamos y las entidades participantes dieron lugar a una iniciativa para focalizar más ajustadamente los objetivos y actividades del Subcomponente.

Luego de la elaboración conjunta entre el BID y la Unidad Ejecutora de una investigación titulada "Bancarización de Clusters: la Experiencia de la Provincia de San Juan, Argentina" (luego publicada por el BID en julio de 2011 como Documento de Debate # IDP-DB-178), y con la asistencia del Componente III – Fortalecimiento Institucional, el Subcomponente fue modificado con la siguiente estructuración:

- Unidad de Desarrollo de Clusters Estratégicos, con capacidad para gestionar e impulsar un proceso de upgrading o desarrollo de los clusters provinciales a través de servicios especializados, como el desarrollo de un mapeo de clusters y de las relaciones entre empresas (tracking productivo) con el objeto de (i) cerrar la brecha informativa entre el sector de la producción y el sector financiero, y (ii) desarrollar instrumentos financieros más acordes con la realidad de los clusters y MiPyMEs locales.
- Unidad de Inteligencia y Gestión Financiera para que promueva y facilite, reduciendo los costos de transacción, la relación de las MiPyMEs y/o clusters con el sector bancario y otras fuentes de financiamiento que estén disponibles para el sector.
- Unidad de Información Estratégica, con capacidad de satisfacer las necesidades específicas de información para bancos e inversores actuales y potenciales.

## 5.2. COMPONENTE APOYO NO FINANCIERO

Se orientó a promover la competitividad de las Cadenas Productivas (CP) de la Provincia por medio de:

1. La planificación estratégica de las Cadenas Productivas, lo que incluye: (i) un diagnóstico y análisis de la problemática y opciones estratégicas de las firmas de la cadena y los mercados en los que operan; (ii) la sensibilización y movilización de sus integrantes (empresas, instituciones de apoyo relacionadas, etc.); y (iii) la elaboración de un *Plan de Mejora de la Competitividad* de la cadena (PMC), en el que se definieron las líneas estratégicas que la cadena debía seguir para incrementar su competitividad.
2. La implementación de las actividades y proyectos que surgieron del análisis y planificación estratégica realizados en cada cadena (PMCs), diseñados y ejecutados directamente por la UEP del Programa.
3. La ejecución de otras acciones de apoyo a la mejora competitiva de las CP, de carácter horizontal (que benefician simultáneamente a un amplio número de empresas y cadenas), ejecutadas por medio de la asistencia a la *Agencia Calidad San Juan*.
4. La ampliación del Programa Producción Limpia y Desarrollo Sustentable a todas las cadenas productivas de la provincia.

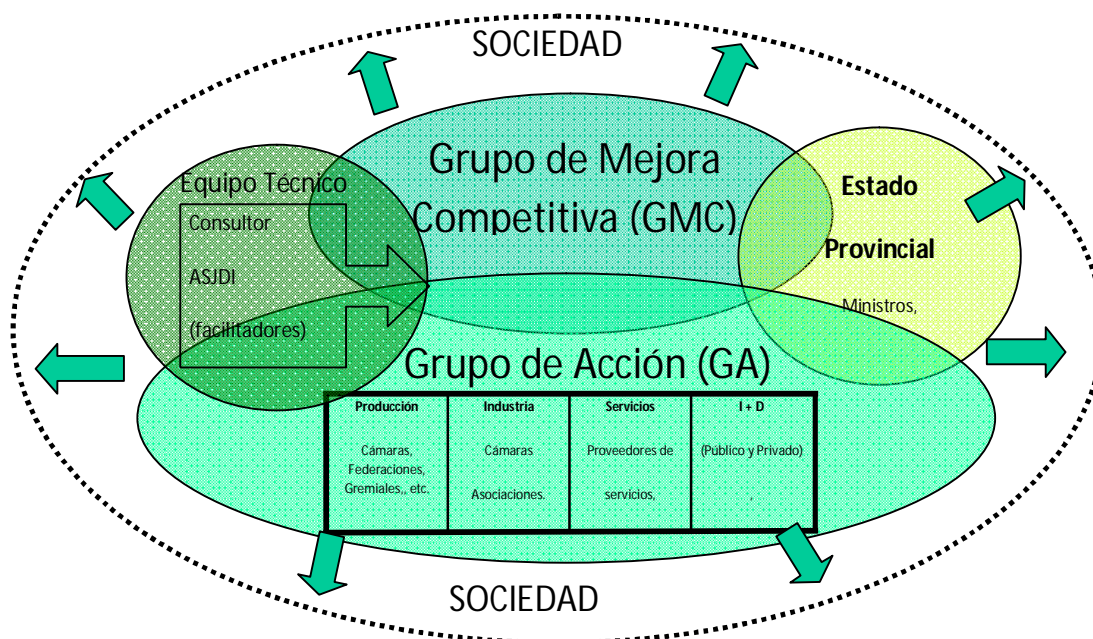


### 5.2.1. Consenso y participación –Metodología de elaboración de los PMCs

El trabajo se realizó con la asistencia de un grupo consultor (firma consultora que aportó la metodología de trabajo) y una organización ad-hoc que permitió arribar con éxito a la definición de las prioridades estratégicas de cada una de las cadenas productivas definidas.

Esta organización estuvo conformada por un Grupo de Mejora Competitiva (GMC), un Grupo de Acción (GA) con representantes del sector primario, la industria, la comercialización y otras instituciones relacionadas con la producción, y un Equipo Técnico constituido por los expertos de la Consultora Internacional y los Facilitadores contratados por el programa. La supervisión estuvo a cargo de la UEP y de la Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones (ASJDI).

La realización de talleres participativos constituyó la herramienta principal para abordar el proceso de definición de los PMCs y sus líneas estratégicas. Esta metodología fue especialmente ideada para generar un espacio de reflexión, en un ambiente de libertad orientado firmemente a la acción colectiva. Ello permitió estimular la creatividad, promover la toma de posición personal y su enriquecimiento posterior con las opiniones de los demás.



### 5.2.2. Logros

El Componente ha desarrollado Planes de Mejora Competitiva–PMCs para 11 cadenas productivas: pasas de uva, fruta en fresco, hortalizas en fresco, hortalizas industrializadas, vinos diferenciados, vinos básicos, jugo de uva o mosto, semillas, turismo, minería, oliva y aceite de oliva.

Como consecuencia de dichos planes se han identificado y ejecutado 17Proyectos Estructuradores – PEs (13 millones de pesos, involucrando a 230 MiPyMEs), y además se

otorgaron 295 aportes no reembolsables de Asistencia Técnica, Capacitación y Acceso a Mercados – ATCAMs (3,3 millones de pesos).

Se denomina Proyecto Estructurador (PE) a una iniciativa consensuada que genera un impacto positivo en la competitividad de la cadena en su conjunto (externalidad positiva), identificada como una solución estratégica que contribuye a neutralizar las principales debilidades identificadas en los PMCs. Las ATCAMs, por su parte, consisten en acciones desarrolladas por una empresa o grupo de empresas orientadas a la capacitación, la contratación de asistencia técnica y la presencia en ferias o acceso a nuevos mercados.

### 5.2.3. Proyectos Estructuradores – PEs

Un segmento de los PEs implementados estuvo a cargo de la Agencia Calidad San Juan, entidad público-privada de promoción de la competitividad creada en el marco del Programa para actuar como co-ejecutora de las actividades de asistencia técnica de la ASJDI. Este grupo de PEs fueron denominados ‘Generales’ por su naturaleza transversal: apuntan a limitantes de la productividad del conjunto de las cadenas productivas promovidas por el Programa, con baja apropiabilidad por parte de las empresas individuales.

| Proyecto  | Objetivo  |
|---|---|
| “Red de Laboratorios”   | Fortalecimiento y optimización de la capacidad analítica e institucional de los laboratorios públicos y privados de la Provincia (cadenas vino, aceite de oliva, minería) |
| “Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica” | Responde a las demandas de innovación productiva de diversos clusters (vinos diferenciados, vinos básicos, mosto o jugo de uva concentrado, aceite de oliva y aceituna)   |
| “Capacitación en la Cadena Minera”                                  | Plan de capacitación y de acciones de transferencia tecnológica para diversas cadenas productivas integrantes del sector minero no metalífero                             |

A pesar de su relevancia al enfrentar desafíos estratégicos comunes, la experiencia inicial de los PEs Generales mostró claramente que quedaban sin abordar numerosas dimensiones de la competitividad de cada uno de los clusters, y aún entre diversos segmentos empresarios integrantes de la misma cadena. Este diagnóstico temprano condujo al diseño y lanzamiento de otro gran segmento de los Proyectos Estructuradores implementados por el Componente: los denominados PEs ‘Estratégicos’, a cargo de la UEP, que focalizan su acción en las cadenas de valor individuales, grupos de empresas y/o productores vinculados que buscan superar sus problemas en pro de un objetivo o beneficio común más claramente identificado.

Esta focalización despertó un nuevo y renovado interés en los diversos actores, y a partir de entonces el Programa recibió un gran impulso en su ejecución. A continuación se presenta una breve descripción de los mismos:

## 1. PES Grupo Productor y Exportador de Zapallos

*Nodo:*

- Iceberg Agrícola S.A., que además de productor es el comercializador de toda la producción del Grupo.

*Beneficiarios:*

- Productores de zapallo de la cadena de Iceberg (21)

### *Resultados obtenidos*

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de la coordinación vertical y horizontal entre los integrantes del Grupo de productores.</li> <li>✓ Incremento de la competitividad de la producción a través del desarrollo y transferencia de técnicas de producción y comercialización.</li> <li>✓ Asesoramiento profesional y utilización de tecnologías de laboreo y cosecha adecuadas, que permitieron obtener mayor cantidad de producción temprana y mejoras de calidad, asegurando un precio más competitivo.</li> <li>✓ Mejoras técnicas destacables: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento actual de 60.000 kg/ha, desde un histórico de 25.000 kg/ha. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de los descartes a través de la optimización de la segmentación de mercado.</li> <li>- La superficie certificada bajo Protocolos de Calidad creció fuertemente (Global Gap, TNC, LEAF y Field to Folk).</li> <li>- La superficie con riego por goteo cubre hoy más del 50% del total en producción.</li> <li>- Presencia en Canadá, Reino Unido, Holanda, Alemania, España, Italia, Países Nórdicos y Medio Oriente.</li> <li>- Adquisición de semillas híbridas de última generación (entre ellas la variedad Premium 'Coquena', con packaging diferenciador y pauta publicitaria muy agresiva).</li> <li>- Utilización de herramientas como el Mulching en varios lotes.</li> <li>- Fertilización y protección de los cultivos en tiempo y forma, bajo indicación del Asesor Técnico.</li> <li>- Optimización de precios de compra por volumen.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ Desarrollo del sistema informático de Trazabilidad de productos orgánicos del Grupo.</li> <li>✓ Creación de la página de Internet del Grupo, donde los productores pueden seguir los kilos ingresados al empaque.</li> </ul> |
|---|

- ✓ Nueva estrategia de comercialización, recuperando el abastecimiento interrumpido a las cadenas Jumbo, Wal-mart y Vea, e incrementando la cantidad de puestos en el Mercado Central de Buenos Aires.
- ✓ Cumplimiento estricto de los programas de abastecimiento a los clientes del exterior, incrementando el total exportado por el grupo.
- ✓ Experiencia piloto de Fondo Fiduciario para el financiamiento del capital de trabajo de la cadena, constituido con Aportes No Reintegrables del Programa.
- ✓ Como consecuencia se incrementó en un 135% la colocación de zapallo orgánico, con un posicionamiento muy firme en Canadá.

## **2. Ampliación PES Grupo Productor y Exportador de Zapallos**

*Nodo:*

- Iceberg Agrícola S.A., comercializador de toda la producción del Grupo.

*Beneficiarios:*

- Alcance final total, 41 productores.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Incorporación por parte de la Empresa Nodo de envases de estiba especializados para la materia prima, con responsabilidad de los productores para su buen uso y conservación.
- ✓ Introducción de mejoras en el sistema de trazabilidad
- ✓ Etapa final del diseño y cálculo estructural de una planta de procesamiento de alimentos congelados, incluyendo un laboratorio de control de calidad con normas certificables.
- ✓ Capacitación al Grupo en técnicas de producción orgánica, con el fin de incrementar la participación de este segmento en las exportaciones totales.
- ✓ Convenio con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) para el desarrollo de un nuevo híbrido mejor adaptado a las exigencias de calidad, color y sabor de los mercados internacionales.
- ✓ Diseño de una campaña publicitaria para mejorar el posicionamiento de las marcas del Grupo en los principales mercados de Argentina y de Europa
- ✓ Nueva etapa del contrato de Fideicomiso para atención de las necesidades de capital de trabajo del Grupo (ICEBERG 2), esta vez con la participación del Banco de San Juan como proveedor del fondeo.

### **3. PES Grupo Productor y Exportador de Pasas de Uva de CACEX.**

*Nodo:*

- Cámara de Comercio Exterior de San Juan, asociada a la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) y representante de la Fundación Export-Ar en San Juan.

*Beneficiarios:*

- Grupo inicial de 5 empresas.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Misiones comerciales a Colombia, Perú y Uruguay y participación en la Feria Comercial Sial de Paris, logrando acceso a mercados no tradicionales como Colombia y Rusia. Desarrollo de nuevo material promocional (folletería, banners, tarjetería).
- ✓ Incorporación de nuevo equipamiento e innovaciones tecnológicas a nivel industrial, tales como SuperVac, Rayos X y Rayos Láser.
- ✓ Introducción del sistema de secado en parral DOV (dryon vine) en diversas fincas de varios departamentos provinciales, testeando diferentes suelos y condiciones de humedad. Se esperan incrementos de eficiencia y calidad productiva.
- ✓ Incorporación de Estaciones Meteorológicas para el monitoreo de micro-climas departamentales, y lanzamiento de estudios sobre el uso de energías alternativas para riego.
- ✓ Nueva certificación de normas de calidad e inocuidad HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*).

### **4. Ampliación PES Grupo Productor y Exportador de Pasas de Uva de CACEX.**

*Nodo:*

- Cámara de Comercio Exterior de San Juan, asociada a la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) y representante de la Fundación Export-Ar en San Juan.

*Beneficiarios:*

- Cuatro (4) empresas beneficiarias directas, aglutinando a productores primarios de la cadena (35 empresas adicionales).

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Lanzamiento de la asistencia técnica de un laboratorio externo, con el fin de establecer en el corto plazo un estándar homogéneo de calidad de producto para todo el Grupo.
- ✓ Continuidad de las actividades de innovación tecnológica, con la visita técnica de expertos de la Universidad Davis para promover la extensión gradual del sistema DOV.
- ✓ Programa de instalación de torres de 'data-loggers' (para identificar zonas con mayor riesgo de heladas) y de sensores de humedad del suelo.

- ✓ Desarrollo de un prototipo de Panel Solar Portátil para determinación del 'coeficiente de cultivo', con asistencia de la Universidad Davis, para la ulterior instalación de un instrumento por finca.

## **5. PES Grupo Productor y Exportador de Pasas de Uva de la Cámara de Paseros y Afines**

*Nodo:*

- Cámara de Paseros y Afines.

*Beneficiarios:*

- Conforman el padrón de beneficiarios 12 Productores de pasas de Uva, dentro de los cuales también está representado el sector Industrial de la pasas de uva.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Con la ejecución del PE se formó la Cooperativa Tulum Valley Raisins, con el objetivo de desarrollar nuevos mercados y servicios: diseño de la página web del Grupo y de nuevo packaging de la producción.
  - ✓ Implementación en todos los establecimientos del Grupo de las normas de calidad HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) y GLOBALG.A.P. (certificadora internacional de buenas prácticas agrícolas).
  - ✓ Misión técnico-comercial a Estados Unidos:
    - (i) participación en la Feria Fancy Food, con el desarrollo de nuevos clientes,
    - (ii) presencia en la Universidad Davis, recibiendo exposiciones sobre nuevas variedades y tecnologías de producción, y
    - (iii) visita a la cooperativa modelo SunMaid, conociendo su organización y funcionamiento y su desarrollo de nuevos productos y líneas comerciales.

## **6. PES Grupo Productor de Uva en Fresco del Consorcio de Exportación**

*Nodo:*

- El Grupo 'Uvas de Calidad - Consorcio de Cooperación', conformado por cuatro productores de Uva en Fresco con 15 años de experiencia en el rubro, es integrante de la Fundación Export Ar, y su primera exportación se realizó a Alemania en 2013.

*Beneficiarios:*

- Son 25 empresas, cuatro (4) que conforman el Consorcio de Cooperación, más veintiún (21) empresas productoras de uva en fresco.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Asistencia al Grupo para la adopción de la figura jurídica de Consorcio de Exportación, establecida por Ley 26.005 en el año 2011 (fue el primer consorcio exportador de San Juan).
- ✓ Obtención por el Consorcio de la certificación de calidad GLOBALG.A.P.
- ✓ Participación en la Feria de Alimentos de Dubai, con el establecimiento de primeros contactos comerciales y la concertación de una exportación piloto.
- ✓ Misión comercial a Brasil (San Pablo y Nordeste), realizando entrevistas directas con supermercados importadores.

## **7. PES Grupo Productor y Exportador de Fruta Fresca de CACEX**

*Nodo:*

- Cámara de Comercio Exterior de San Juan, asociada a la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) y representante de la Fundación Export-Ar en San Juan.

*Beneficiarios:*

- Los beneficiarios directos de este proyecto son siete (7) empresas productoras de Uva en Fresco.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Instalación de seis (6) estaciones meteorológicas para atender la ausencia de registros confiables sobre el comportamiento del clima en las fincas; se trata del tramo inicial de una red ampliable de fuentes de información libre y gratuita de parámetros agro-meteorológicos.
- ✓ Implementación de una consultoría técnica internacional para fincas de uva en fresco, a cargo de expertos de Chile con experiencia en tecnologías de última generación, para aplicación en cada uno de los establecimientos del Grupo.
- ✓ Desarrollo de un estudio detallado de logística y transporte para las principales vías de salida de la producción del Grupo, y su comparación con los costos portuarios de los principales países competidores.
- ✓ Misiones comerciales: (i) participación en la Feria 'Food& Hotel China' de Shanghai, (ii) rondas de negocio en Hong Kong y Taipei, y (iii) visita a principales clientes en Europa.

## **8. Ampliación PES Grupo Productor y Exportador de Fruta Fresca de CACEX.**

*Nodo:*

- Cámara de Comercio Exterior de San Juan, asociada a la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) y representante de la Fundación Export-Ar en San Juan.

*Beneficiarios:*

- ✓ Los beneficiarios directos de este proyecto son siete (7) empresas productoras de Uva en Fresco.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Participación en la Fruit Logística de Berlín, como emprendimiento de marketing de Frutas y Hortalizas en Fresco, ejecutando un programa técnico profesional desarrollado para foros comerciales.
- ✓ Participación en FRESHCOEX, exposición de la IV y V gama de equipamientos, tecnología y servicios, y en el 32° FORO FRESCO DE FRUTAS Y HORTALIZAS, con importantes ponencias y seminarios.
- ✓ Misión Comercial a Moscú y San Petersburgo, con dos objetivos principales: (i) análisis in situ de la manipulación y distribución de las frutas frescas ya despachadas por el Grupo a esos mercados, y(ii)realización de nuevas rondas de negocio de acuerdo a la agenda organizada para el grupo por la FundaciónExport-Ar.

**9. PES Grupo Productor y Exportador de Ajos de la Cámara de Hortalizas, Ajos y Afines.**

*Nodo:*

- Cámara de Productores, Empacadores y Exportadores de Ajos y Afines de San Juan.

*Beneficiarios:*

- Diecisiete (17) empresas asociadas a la Cámara, y veintiocho (28) productores no miembros.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Desarrollo de un programa de promoción comercial internacional del ajo de San Juan, incluyendo marca, logo y página web.
- ✓ Misión comercial a Europa, con participación en la feria internacional de frutas y hortalizas FruitAttraction de Madrid, con stand propio y exposición individual.
- ✓ Establecimiento de contactos y compromisos preliminares de exportación y representación con actores de la cadena de distribución en Europa, lo cual contribuyó a valorizar los estándares de calidad de exportación dentro del cluster.
- ✓ Desarrollo de asistencias técnicas para modernización productiva, homogeneización de calibres y colores del ajo y certificación de normas de calidad internacional.
- ✓ También se realizaron estudios preliminares y consultorías para la incorporación de sistemas de frío.



## **10. PES Grupo Productor y Exportador de Ajos de Sur Sanjuanino SA.**

*Nodo:*

- ✓ Empresa Sur Sanjuanino S.A., constituida por un grupo de 11 productores del rubro de hortalizas -particularmente ajos-, que poseen la concesión del Galpón de Empaque de Pocito y aglutinan además a 5 productores independientes.

*Beneficiarios:*

- ✓ Las dieciséis (16) empresas productoras que integran el Grupo (SA e independientes).

*Resultados obtenidos:*

- ✓ En materia comercial se formularon planes para el mercado interno y la exportación, incluyendo la capacidad de la cadena para el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Certificación de normas de calidad GLOBALG.A.P.
- ✓ Modernización de la máquina clasificadora del cluster, a través del rediseño de sus principales componentes, con el fin de optimizar la selección por tamaño, calidad y limpieza de chalas.
- ✓ Asistencia técnica en procesos de frío, para optimizar la operación de la cámara, capacitar al personal de mantenimiento y avanzar en la investigación y desarrollo de semillas libres de virus.
- ✓ Estudio de consultoría con el objeto de racionalizar la logística y los movimientos de productos desde la salida del campo hasta su ingreso a la cámara de frío, capacitando al mismo tiempo al personal técnico designado para el empaque.
- ✓ Asesoramiento al cluster en Producción Hortícola, asistiendo en diversos aspectos de manejo operativo de chacra tales como herbicidas, pesticidas, manejo de plagas y riego, y en la elaboración de un plan fitosanitario general.
- ✓ En materia organizativa, por último, se realizó un relevamiento de los procesos administrativos y comerciales entre los miembros del clúster y de ellos con sus clientes, determinando un programa de informatización de la gestión del grupo.

## **11. PES Grupo Productor y Exportador de Semillas de ASPROSEM.**

*Nodo:*

- ✓ Asociación de Productores de Semillas de San Juan, que defiende y promueve la producción de semillas de alta calidad en la Provincia, así como el uso eficiente del agua.

*Beneficiarios:*

- ✓ Las veinticuatro (24) empresas integrantes de ASPROSEM.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Estudio preliminar sobre la situación del sector: superficies sembradas, producción e importación a nivel nacional y provincial, principales especies que mejor se adaptan a los factores agroclimáticos de la Provincia, análisis de mercados y posibilidades de colocación de semillas.
- ✓ Viabilidad de la producción de semillas no tradicionales y estudios técnicos de suelo y clima para las posibles alternativas.
- ✓ Relevamiento y diagnóstico de los galpones de limpieza y empaque pertenecientes a productores asociados a ASPROSEM, tomando datos sobre las instalaciones existentes, las especies procesadas, las maquinarias y procesos utilizados, los recursos humanos ocupados, los mercados atendidos y los envases utilizados.
- ✓ Implantación piloto de sistemas de trazabilidad en tres establecimientos, relevando las necesidades de equipamiento y organización, para su réplica posterior en las demás empresas.
- ✓ Realización de jornadas técnicas de Polinización con la Asociación Sanjuanina de Productores Apícolas, con el fin de evaluar la posible complementación de ambas producciones: registro de apicultores interesados en polinizar, geo referenciación de los apiarios, requisitos del aprovechamiento conjunto y capacitación, diseño de un contrato modelo de alquiler de colmenas.
- ✓ Asistencia a la Asociación en aspectos corporativos de folletería, página web y publicidad institucional, así como en el desarrollo de una estrategia de comunicación.

## **12. PEs Fortalecimiento Grupo Productor y Exportador de Semillas PROSEED.**

*Nodo:*

- ✓ PROSEED S.A, empresa dedicada a la producción y exportación de semillas de hortalizas en la región de Cuyo, con centro de operaciones en San Juan, y en la Región Patagónica, con centro de acción en Río Negro. En San Juan aglutina también a productores independientes.

*Beneficiarios:*

- ✓ Diez (10) productores de bulbos de cebolla y veinticuatro (24) productores de semillas.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Capacitación en idioma y cultura comercial de Japón, que constituye el principal mercado de exportación del grupo.
- ✓ Prueba piloto para el análisis técnico de las pérdidas de bulbos en la etapa de galpón de empaque, con su correspondiente evaluación económico-financiera.
- ✓ Diseño del software de trazabilidad, y preparación del protocolo de certificación de normas BPM (*Buenas Prácticas de Manufactura*).

### **13. PES Fortalecimiento del Grupo Productor, Elaborador y Fraccionador de vinos Diferenciados de la Cámara de Bodegueros.**

*Nodo:*

- ✓ Cámara de Bodegueros y Consejo de Enólogos de San Juan

*Beneficiarios:*

- ✓ Directos, ocho (8) empresas.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Elaboración de un Plan de Acción para la puesta en marcha de un Programa de posicionamiento comercial de los Vinos de San Juan.
- ✓ Asistencia corporativa e institucional para la Cámara de Bodegueros, y de carácter técnico para su Consejo de Enólogos.
- ✓ Seguimiento, control y evaluación de las actividades y servicios prestados por la empresa Invercap SA a las bodegas y cadenas productivas de vinos diferenciados.
- ✓ Programas de asistencia técnica para la producción primaria y para la implementación de normas de calidad BPM (*Buenas Prácticas de Manufactura*) en las bodegas.

### **14. PES Fortalecimiento institucional del Sub Cluster Valle Central.**

*Nodo:*

- ✓ Agencia Calidad San Juan

*Beneficiarios:*

- ✓ Este Proyecto es uno de los que se trabajo en el marco de los Proyectos estructuradores Generales con beneficiarios del sector gastronómico, hotelero, agencias de viajes, proveedores de turismo activo entre otros.

*Resultados obtenidos:*

- ✓ Asistencia técnica para la creación y puesta en marcha de un Ente de promoción de la Provincia de San Juan como sede de Eventos, Congresos y Convenciones a nivel Internacional, Regional y Nacional.
- ✓ En el marco de la ejecución del proyecto se obtuvo el diseño, creación y puesta en marcha de un Ente que sirva de herramienta de Gestión para la promoción del destino San Juan como sede de Eventos, Congresos y Convenciones a nivel Internacional, Nacional y Regional incluyendo los prestadores de servicios más competitivos de los diferentes sectores que se identifiquen, ejecutándose el 100% de los productos comprometidos en los Términos de Referencia.
- ✓ Asimismo se obtuvo el diseño de imagen y pagina web del Bureau San Juan de Eventos y Convenciones.

### **5.3. COMPONENTE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

El objetivo de este Componente consistió en mejorar e institucionalizar la articulación entre el sector público y el privado, con el objeto de asistir al primero en la formulación de políticas públicas de apoyo al sector productivo, conducentes a generar en la provincia un clima de negocios atractivo para las inversiones.

Los resultados alcanzados comprenden el diseño y asistencia en la implementación de Planes de Mejoramiento Institucional (PMI), enfocados en primer lugar a la creación y configuración de la *Agencia Calidad San Juan*, entidad público-privada de promoción de la competitividad, que actuó como co-ejecutora de las actividades de asistencia técnica de la ASJDI.

También ejecutó el Plan PMI del *Instituto de Investigaciones Económicas y Estadísticas (IIEE)* que, a los efectos de optimizar la generación y difusión de información útil y precisa, incluyó el rediseño orgánico-funcional, la adquisición de equipamiento, la capacitación de los recursos humanos, la elaboración de un Plan Estadístico Plurianual y la elaboración del Sistema de Información Municipal.

Del mismo modo, con el propósito de mejorar el clima de negocios en la Provincia y la coordinación entre los sectores público y privado, se asistió en la instrumentación de mejoras diseñadas para otras cinco instituciones: la Subsecretaría de Medio Ambiente (transformada en Secretaría de Estado como consecuencia de las actividades de fortalecimiento), la Secretaría de Minería (también jerarquizada como Ministerio), las Direcciones de Sanidad Vegetal y de Comercio Exterior del Ministerio de Producción, y el Plan de Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's).

Por último, el Componente intervino de modo continuo en el fortalecimiento de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), responsable en su totalidad de la gestión del presente Programa, en dependencias de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones - ASJDI como unidad autónoma en el ámbito del Ministerio de la Producción de la Provincia.

## **6. OTROS IMPACTOS DEL PROGRAMA**

### **6.1. SOBRE LA SITUACIÓN FISCAL**

Para la medición del impacto fiscal del Programa se contrató la elaboración de un estudio específico, el cual parte de un análisis pormenorizado de la situación fiscal nacional y provincial entre 2006 y 2012, y efectúa proyecciones bajo tres diferentes escenarios (pesimista, probable y optimista).

Se analiza el impacto económico de los créditos otorgados a la actividad productiva sobre los impuestos provinciales (ingresos brutos, inmobiliario, automotores y sellos). Además se presenta el impacto sobre los impuestos nacionales (IVA, Bienes Personales, Ganancias, Derechos de Exportación, Impuestos al trabajo), obteniéndose de esta manera el impacto sobre la coparticipación provincial. Finalmente se realiza una cuantificación agregada del

impacto sobre la situación financiera provincial del conjunto de todos los impuestos analizados.

La suma del impacto en impuestos provinciales se estima en un valor acumulado de alrededor de 265 millones de pesos hasta el 2031. El 85% corresponde a IIBB, seguido de Sellos y el resto de los impuestos. Los sectores de servicios, industrial y agropecuario explican algo más del 70% del incremental de recaudación tributaria provincial.

Si bien la recaudación incremental estimada de recursos tributarios nacionales es un volumen significativo, a efectos de las finanzas de la provincia importa estimar el incremental de recaudación originado en el régimen de coparticipación federal de impuestos vigente.

A tal fin, se toman las proyecciones de recursos incrementales de IVA, Ganancias y Bienes personales. Sobre estos impuestos se aplican los porcentajes de afectación y distribución. Como resultado, le correspondería a la provincia de San Juan casi 11 millones de pesos acumulados al 2031.

Efectuando proyecciones de inflación y del valor del dólar, el impacto total del Programa en los ingresos de la provincia asciende a \$ 12,1 millones de dólares.

Si se calcula el valor actual (VA) al año 2008 de estos fondos incrementales expresados en dólares, considerando una tasa de descuento del 5,5% similar al costo del préstamo que financia el programa, se obtiene un VA de U\$S 7 millones, lo que representa un 18% del monto invertido por el componente de Apoyo Financiero (U\$S 38,5 millones).

Cabe destacar que adicionalmente mejora la importancia relativa de los recursos tributarios provinciales en el total de recursos corrientes y fortalece la capacidad de financiar sus gastos con recursos propios (correspondencia fiscal). Es decir, que estos indicadores sugieren que se fortalece la autonomía financiera de la provincia.

## **6.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL**

El BID posee un fuerte compromiso con la sustentabilidad través de sus políticas, estándares y lineamientos en materia de salvaguarda ambiental y social. Promueve la misma mediante un enfoque que consta de dos vertientes:

- ✓ Maximizar resultados vía la integración de asuntos ambientales y sociales como consideraciones centrales para todas las actividades relacionadas con los proyectos
- ✓ Minimizar impactos negativos mediante la aplicación de salvaguardas, incluyendo la identificación, el monitoreo o supervisión y la mitigación de los temas que surgen a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Se realizó un estudio del Impacto Ambiental (EIA), con un enfoque a largo plazo que utiliza una visión completa e integrada del significado de las acciones humanas sobre el ambiente.

El EIA está relacionado al cumplimiento anticipado de políticas ambientales, a través de pasos y métodos que permiten revisar las implicancias de las acciones humanas sobre el ambiente. El propósito es asegurarse que ellas sean sostenibles, para lo cual se utiliza un proceso que predice, analiza e interpreta los impactos ambientales significativos, de manera que sean incorporados en la toma de decisiones.

Se realizó un EIA del Programa en donde se analizó el ambiente asociado a las cadenas productivas asistidas y los proyectos impulsados, en sus aspectos físicos, biológicos y socioeconómicos:

- ✓ Aspectos físicos: geomorfología, sismología, hidrología, clima y edafología.
- ✓ Aspectos biológicos: cobertura vegetal, fauna, ecosistema y paisaje.
- ✓ Aspectos socio-políticos y económicos: división política, población, áreas naturales protegidas y economía.

Como resultado de este Estudio puede decirse que se han generado impactos positivos para todos los casos evaluados, y los aspectos negativos propios de toda actividad económica, se han minimizado a través de un trabajo con equipos multidisciplinarios y altamente calificados.

Existe un fuerte compromiso con la sustentabilidad en cada uno de los proyectos, que se hace visible a través de las evaluaciones y acciones realizadas.

Los impactos ambientales producidos por los préstamos otorgados por el programa son positivos, considerando una evaluación integral, debido fundamentalmente al fuerte impacto sobre el factor socio-económico.

En algunos casos estos préstamos han sido otorgados para la compra de sistemas automáticos de fumigación lo cual permite optimizar el uso de pesticidas y por ende, disminuye el impacto ambiental sobre los diversos factores considerados.

El impacto ambiental sobre todos los factores ambientales producido por los Proyectos Estructuradores, es positivo. Estos proyectos aumentan la competitividad de las cadenas productivas a través de planificaciones estratégicas posibilitando la recopilación de información sobre aspectos ambientales.

Los impactos ambientales en todos los factores considerados, producidos por los ATCAMs, son positivos. Cabe considerar que parte de ellos han sido otorgados para la obtención de la Declaración de Impacto Ambiental.

El impacto ambiental de todas las empresas adheridas al programa de producción limpia es positivo por la propia naturaleza del programa.

Los impactos ambientales producidos por los planes de mejora institucional del programa son también todos positivos. Cabe destacar que parte de los mismo han sido otorgados para la mejora de la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable y la Secretaría de Minería, considerando que ambas instituciones tienen entre otras funciones, el control del comportamiento ambiental de las empresas.

Puede afirmarse que el Programa da cumplimiento a las exigencias del BID en materia ambiental.

## 7. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Desde el punto de vista de la ejecución presupuestaria, el Programa ha respondido perfectamente a lo planificado mostrando un porcentaje de ejecución total del 98,5% (Anexo III).

La evaluación constante de la marcha del Programa, junto al estrecho contacto entre la UEP y los representantes del BID, permitió la adopción de decisiones adecuadas y oportunas. La reestructuración del Subcomponente 'Promoción del Financiamiento', ya descrita en el apartado 5.1.3, constituyó un claro ejemplo: permitió su focalización estratégica y la simultánea reasignación presupuestaria de U\$A 4,8 millones con el fin de atender la prioridad de fondeo de la Línea BID-ASJDI.

De esta forma, la ejecución presupuestaria de cada uno de los Componentes del Programa ronda el 100%.

(cifras en miles U\$S)

| Componente                          | Presupuesto Ajustado |              | Inversiones Acumuladas |              |               |
|-------------------------------------|----------------------|--------------|------------------------|--------------|---------------|
|                                     | BID                  | Aporte Local | BID                    | Aporte Local |               |
| Apoyo Financiero                    | 22.282               | 20.000       | 22.282                 | 19.691       | <b>98,9%</b>  |
| Apoyo No Fin. a la competitividad   | 5.172                | 0            | 4.853                  | 16           | <b>93,9%</b>  |
| Fortalecimiento Institucional       | 2.438                | 0            | 2.438                  |              | <b>100,0%</b> |
| Administ. auditorias y evaluaciones | 2.708                | 400          | 2.654                  | 462          | <b>100,3%</b> |
| <b>TOTAL</b>                        | 32.600               | 20.400       | 32.227                 | 20.170       |               |
| <b>TOTAL BID + A. LOCAL</b>         | 53.000               |              | 52.397                 |              | <b>98,5%</b>  |
| <b>PARI PASSU</b>                   | 61,5%                | 38,5%        | 61,5%                  | 38,5%        |               |

Los gastos de Administración, auditorias y evaluaciones solo representaron el 6% de las inversiones acumuladas y respetaron absolutamente lo presupuestado, dando muestras de una cuidada gestión de parte de la UEP. Estas cifras resaltan también el alto compromiso demostrado por la Provincia con los objetivos del Programa, habiendo cumplido en todos los casos con el pari passu comprometido.

## 8. LECCIONES APRENDIDAS

Entre las principales experiencias de la ejecución del Proyecto merecen destacarse:

- Las dificultades para el crecimiento de las MiPyMEs constituyen un fenómeno generalizado, que ha impulsado el desarrollo de una gran diversidad de políticas públicas a nivel mundial. Sin embargo, aquellas pertenecientes a países con una marcada inestabilidad macroeconómica –como ocurre en el caso de Argentina- enfrentan una restricción especialmente severa en el ámbito de su financiamiento, en particular para sus

inversiones de largo plazo vinculadas a la innovación productiva. En estos casos, la asistencia puramente técnica tendrá un impacto muy moderado si no es acompañada por una política específica dirigida a promover el acceso de las MiPyMEs al crédito bancario y a otros recursos financieros.

- El establecimiento de un fondeo promocional no se encuentra necesariamente reñido con su asignación transparente y con la vigencia de incentivos de mercado. El Fondo de Financiamiento de segundo piso provisto por el Programa resultó asignado de manera competitiva a las Instituciones Financieras Intermediarias (bancos comerciales con actividad en San Juan) por medio de subastas abiertas periódicas, y las IFIs procedieron a colocar los subpréstamos a las MiPyMEs en el marco de su propia actividad comercial y asumiendo plenamente el riesgo crediticio.
- Se verificó un amplio acompañamiento y participación de las entidades financieras que actúan en la Provincia: la Línea evita todo descalce de tasas, plazos y moneda, y las entidades sólo deben concentrarse en el riesgo crediticio.

La participación del Banco Central de la República Argentina como agente financiero del Programa, por otra parte, ha resultado fundamental para el Programa: actúa como depositario de los aportes del BID y de la Provincia efectuando directamente los desembolsos a las IFIs, disipando entonces cualquier tipo de discrecionalidad y minimizando los riesgos operativos y de crédito en el movimiento de los fondos.

- El mecanismo se ha revelado como especialmente adecuado para las MiPyMEs: tanto por el moderado monto promedio de los subpréstamos como por el rango de facturación de sus destinatarios, su participación es muy significativa y se ha incrementado con las sucesivas subastas. Ha supuesto una llamativa mejora en las condiciones de costo y plazo en relación al contexto nacional general, y además el cumplimiento ha sido excelente.
- El financiamiento ofrecido por el Programa ha constituido un elemento destacado en el fenómeno de expansión relativa del crédito productivo (de inversión para empresas) en el ámbito provincial, siendo el agro, la industria y la minería los destinatarios principales.
- Aunque se ha verificado una importante diversificación de fuentes crediticias en el mercado local, con una mayor competencia bancaria, las MiPyMEs asistidas pertenecen sin embargo en su mayoría al segmento ya bancarizado (con track-record en operaciones de financiamiento de corto plazo). A pesar de su claro impacto positivo, el Programa continúa enfrentando dificultades para incorporar empresas sin trayectoria bancaria y crediticia, a pesar de su capacidad potencial para una mayor integración en los clusters competitivos identificados.
- En este sentido, el Programa ha iniciado exitosamente las iniciativas de nuevos instrumentos financieros diseñados especialmente para cadenas productivas de MiPyMEs sanjuaninas. Se trató del Fideicomiso Productivo de la Cadena del Zapallo, administrado por el Banco de San Juan en calidad de Agente Fiduciario, con amplia repercusión en el medio bancario. Constituye un ejemplo claro del impacto positivo de la conjunción de las asistencias financiera y no financiera en la promoción de clusters locales: el financiamiento del capital de trabajo de los productores permitió introducir al mismo tiempo mejoras tecnológicas en semillas, fertilización y equipamientos varios, con incremento del



rendimiento productivo y la calidad final. Ello permitió consolidar la estrategia comercial interna y externa de la cadena.

- El Programa ha promovido un enfoque marcadamente participativo y asociativo para el diagnóstico de las dificultades de los diversos clusters de MiPyMEs y para el análisis de sus alternativas de solución, y en distintas dimensiones. En primer lugar reuniendo y conectando a los diferentes actores de las cadenas–redes comerciales, nodos productivos, proveedores de materias primas e insumos, cámaras empresarias, etc., enriqueciendo en consecuencia las visiones respectivas. Pero sobre todo en materia de cooperación público-privada, contribuyendo a que las necesidades surjan directamente de quienes las experimentan y permitiendo un salto de calidad y un mejor impacto de las políticas públicas.
- En este sentido el Programa ha contribuido también a la formación y especialización de los recursos humanos de la Administración provincial, no sólo para su propia ejecución, sino también en términos de adición neta al capital humano requerido por toda la gama de políticas públicas.
- El Programa ha conducido a importantes sinergias con otras iniciativas públicas dirigidas al sector productivo, como el de Producción Limpia y Desarrollo Sustentable, y también la coordinación establecida con los Préstamos para Capital de Trabajo Temporada de Cosecha y Elaboración en la Campaña 2014.
- La ejecución del Programa se ha beneficiado grandemente por la introducción de cambios oportunos en momentos clave. La evaluación constante de la marcha del Programa y el estrecho contacto entre la UEP y los representantes del BID habilitaron una valiosa flexibilidad para adoptar decisiones oportunas y de alto impacto, como en los casos mencionados de la incorporación del BCRA en calidad de agente financiero y la reestructuración del Subcomponente ‘Promoción del Financiamiento’.
- Por medio de esta herramienta se ha introducido en el ámbito provincial un nuevo y promisorio sistema de financiamiento a mediano y largo plazo de la inversión productiva, específicamente orientada al tejido de MiPyMEs que integran clusters y cadenas de valor locales, y con la posibilidad palpable de transformarse en una herramienta crediticia permanente de la Provincia.
- Emerge como conclusión la conveniencia de profundizar las actividades iniciadas con el Programa, tanto para la incorporación de algunos importantes objetivos provinciales vinculados (eficiencia energética y metas ambientales) como para fortalecer el diseño e implementación de nuevos vehículos de asistencia para segmentos de MiPyMEs no bancarizadas.

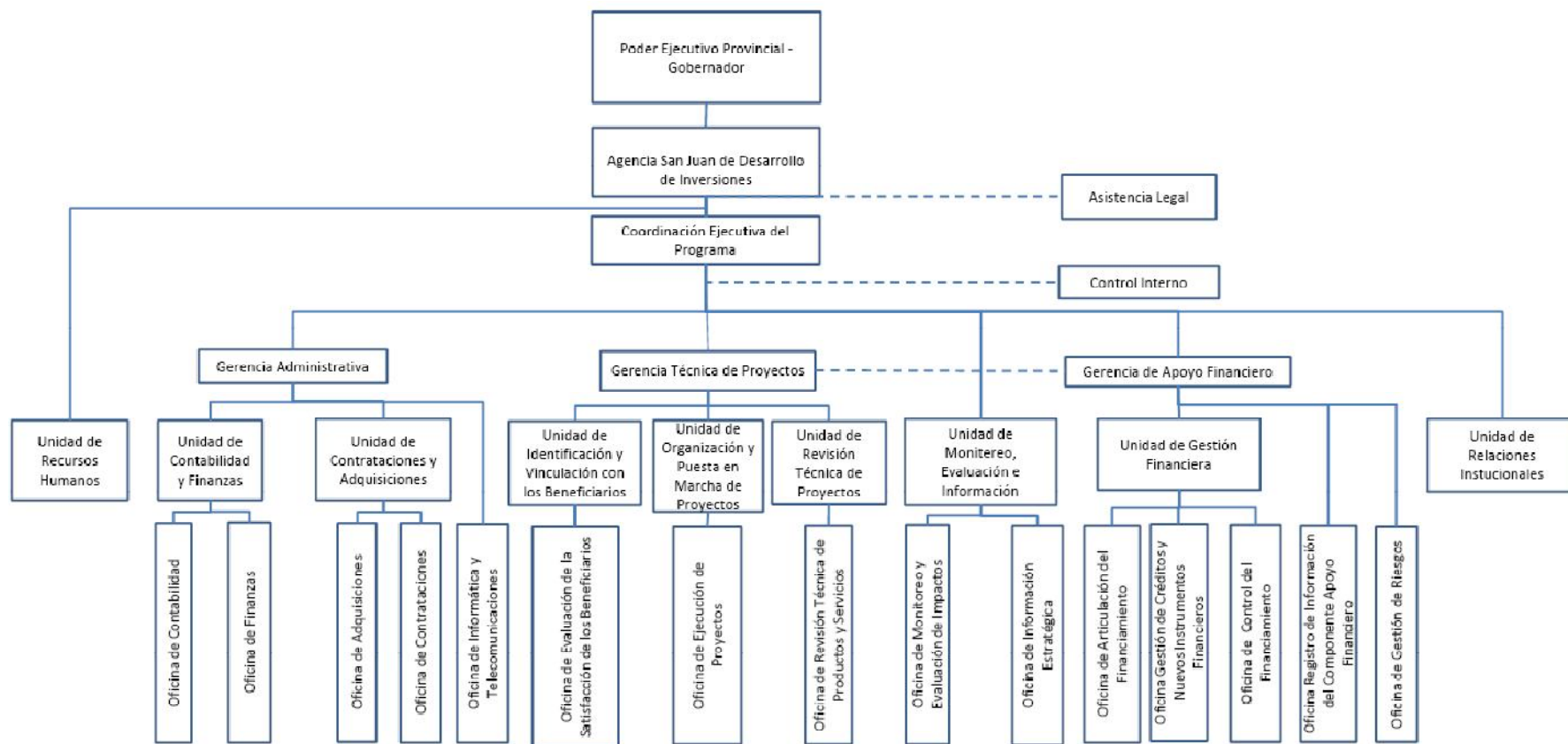
# ANEXO I: MATRIZ DE RESULTADOS

| Output  | Unit of Measure  |  |   | Accumulated<br>2007 - 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | End of project |
|---|------------------|--|---|----------------------------|------|------|------|------|------|------|----------------|
| ComponentTitle: COMPONENTE 1: APOYO FINANCIERO  |                  |  |   |                            |      |      |      |      |      |      |                |
| 1.a. Línea de crédito desembolsada  | Línea de crédito |  | P |                            |      |      |      | 1    |      |      | 1              |
|   |                  |  | A |                            |      |      |      | 1    |      |      | 1              |
| Milestone   | Unit of Measure  |  |   | Accumulated<br>2007 - 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | End of project |
| Instituciones Financieras (IFIs)<br>participantes del Programa  | IFIs             |  | P | 9                          | 3    |      |      |      |      |      | 12             |
|   |                  |  | A | 9                          | 3    |      |      |      |      |      | 12             |
| 1.b. Unidades de Inteligencia<br>Financiera, Competitiva y de<br>Información estratégica creadas y en<br>funcionamiento | Unidades         |  | P |                            |      | 3    |      |      |      |      | 3              |
|   |                  |  | A |                            |      | 3    |      |      |      |      | 3              |
| ComponentTitle: COMPONENTE 2: APOYO NO-FINANCIERO A LA COMPETITIVIDAD DE LAS CPs.                                       |                  |  |   |                            |      |      |      |      |      |      |                |
| 2.a. Planes de Mejora Competitiva<br>(PMC) validados con los empresarios  | PMCs             |  | P |                            | 5    | 6    | 2    |      | 2    |      | 13             |
|   |                  |  | A |                            | 5    | 6    |      |      | 6    |      | 17             |

| Milestone  | Unit of Measure |  |   | Accumulated<br>2007 - 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | End of project |
|--|-----------------|--|---|----------------------------|------|------|------|------|------|------|----------------|
| Número de talleres realizados  | Talleres        |  | P | 28                         | 44   | 10   | 6    |      |      |      | 88             |
|  |                 |  | A | 28                         | 44   | 10   | 6    |      | 34   |      | 122            |
| 2.b.1. Proyectos Estructuradores (PEs) ejecutados  | PEs             |  | P |                            |      |      |      |      | 13   | 2    | 13             |
|  |                 |  | A |                            |      |      |      |      | 11   | 2    | 13             |
| Milestone  | Unit of Measure |  |   | Accumulated<br>2007 - 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | End of project |
| PEs aprobados  | PEs             |  | P |                            |      | 7    | 5    |      |      |      | 12             |
|  |                 |  | A |                            |      | 4    | 9    |      |      |      | 13             |
| 2.b.2. Proyectos de asistencia técnica, capacitación y acceso a mercados (ATCAMs) ejecutados | ATCAMs          |  | P |                            |      | 60   | 100  | 61   | 30   | 100  | 221            |
|  |                 |  | A |                            |      | 19   | 16   | 15   | 62   | 110  | 222            |
| Milestone  | Unit of Measure |  |   | Accumulated<br>2007 - 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | End of project |
| ATCAMs aprobados   | ATCAMs          |  | P |                            |      | 72   | 120  | 74   |      |      | 266            |
|  |                 |  | A |                            |      | 58   | 44   | 84   | 130  |      | 316            |
| 2.c. Empresas beneficiarias y atendidas por la Agencia Calidad San Juan                      | Empresas        |  | P |                            |      | 300  | 250  | 50   | 25   |      | 600            |
|  |                 |  | A |                            |      | 488  | 980  | 475  | 200  |      | 2143           |
| 2.d. Empresas incorporadas al Programa de Producción Limpia                                  | Empresas        |  | P | 56                         | 51   | 35   | 35   | 35   |      |      | 177            |
|  |                 |  | A | 56                         | 51   | 35   | 35   | 35   |      |      | 212            |
|  |                 |  |   |                            |      |      |      |      |      |      |                |

| ComponentTitle: COMPONENTE 3: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL                    |                 |   |                         |      |      |      |      |      |      |                |
|--|-----------------|---|-------------------------|------|------|------|------|------|------|----------------|
| 3.a. Agencia Calidad San Juan creada y en funcionamiento                       | Agencia         | P | 1                       |      |      |      |      |      |      | 1              |
|  |                 | A | 1                       |      |      |      |      |      |      | 1              |
| Milestone  | Unit of Measure |   | Accumulated 2007 - 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | End of project |
| Plan de fortalecimiento institucional de la Agencia ejecutado                  | Plan            | P |                         | 1    |      |      |      |      |      | 1              |
|  |                 | A |                         | 1    |      |      |      |      |      | 1              |
| Página Web de la Agencia creada y operativa                                    | Página web      | P |                         | 1    |      |      |      |      |      | 1              |
|  |                 | A |                         | 1    |      |      |      |      |      |                |
| 3.b. Planes de fortalecimiento institucional de otras instituciones ejecutados | Planes          | P |                         |      | 1    | 5    | 5    | 4    | 1    | 6              |
|  |                 | A |                         |      | 1    |      | 1    | 4    | 1    | 7              |
| Milestone  | Unit of Measure |   | Accumulated 2007 - 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | End of project |
| 3.b. Planes de fortalecimiento institucional de otras instituciones diseñados  | Planes          | P |                         | 4    | 2    |      |      |      |      | 6              |
|  |                 | A |                         | 4    | 2    |      |      |      |      | 6              |
| 3.c. Unidad Ejecutora (UE) creada y en funcionamiento                          | UE              | P |                         |      |      |      | 1    |      |      | 1              |
|  |                 | A |                         |      | 1    |      |      |      |      | 1              |
| Milestone  | Unit of Measure |   | Accumulated 2007 - 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |      | End of project |
| Plan de fortalecimiento institucional de la UE ejecutado                       | Plan            | P |                         |      | 1    |      |      |      |      | 1              |
|  |                 | A |                         |      |      |      | 1    |      |      | 1              |

## ANEXO II: ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA



## ANEXO III: EJECUCIÓN FINANCIERA, ESTADO DE INVERSIONES AL 22-07-14

### ESTADO DE INVERSIONES

Por Apertura

PROYECTO/CONVENIO

Préstamo BID N° 1798/ OC-AR:"Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en la Provincia de San Juan "

Periodo de revisión:

Desde: 01/01/2013 Hasta: 22/07/2014

(cifras en U\$S\*)

| Categoría de Inversión   |   | Presupuesto Original |                      | Presupuesto Vigente  |                      | Inversiones Acumuladas al |                      | Inversiones del Ejercicio |                   | TOTAL ACUMULADO AL   |                      | % DE           | SALDO DISPONIBLE  |                   |
|--|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Nro. (**)  | Nombre (**)   | BID                  | Aporte Local         | BID                  | Aporte Local         | BID                       | Aporte Local         | BID                       | Aporte Local      | BID                  | Aporte Local         | AVANCE (***)   | BID               | Aporte Local      |
|  |   | (1)                  | (a)                  | (2)                  | (b)                  | (3)                       | (c)                  | (4)                       | (d)               | (5=3+4)              | (e=c+d)              |                | (2-5)             | (b-e)             |
| <b>1.1798</b>  | <b>Desarrollo de la Pcia de San Juan</b>                  | <b>32.600.000,00</b> | <b>20.400.000,00</b> | <b>32.600.000,00</b> | <b>20.400.000,00</b> | <b>24.800.386,60</b>      | <b>19.980.007,16</b> | <b>7.426.244,89</b>       | <b>190.769,11</b> | <b>32.226.631,49</b> | <b>20.170.776,27</b> | <b>98,86%</b>  | <b>373.368,51</b> | <b>229.223,73</b> |
| <b>01.00.00.00</b>   | <b>Apoyo Financiero</b>                                   | <b>18.500.000,00</b> | <b>20.000.000,00</b> | <b>22.281.727,20</b> | <b>20.000.000,00</b> | <b>18.130.856,32</b>      | <b>19.616.059,71</b> | <b>4.150.866,64</b>       | <b>75.114,62</b>  | <b>22.281.722,96</b> | <b>19.691.174,33</b> | <b>99,27%</b>  | <b>4,24</b>       | <b>308.825,67</b> |
| 01.01.00.00  | Fondo de Financiamiento                                   | 14.000.000,00        | 20.000.000,00        | 20.944.495,47        | 20.000.000,00        | 17.211.045,76             | 19.616.059,71        | 3.733.449,72              | 75.114,62         | 20.944.495,47        | 19.691.174,33        | <b>99,25%</b>  | 0,00              | 308.825,67        |
| 01.02.00.00  | Promocion de Financiamiento                               | 4.500.000,00         | 0,00                 | 1.337.231,73         | 0,00                 | 919.810,56                | 0,00                 | 417.416,92                | 0,00              | 1.337.227,49         | 0,00                 | <b>100,00%</b> | 4,24              | 0,00              |
| <b>02.00.00.00</b>   | <b>Apoyo No Financiero a la competitividad de las CP</b>  | <b>10.000.000,00</b> | <b>0,00</b>          | <b>5.171.850,33</b>  | <b>0,00</b>          | <b>3.221.083,68</b>       | <b>1.009,30</b>      | <b>1.631.953,12</b>       | <b>15.821,76</b>  | <b>4.853.036,81</b>  | <b>16.831,07</b>     | <b>94,16%</b>  | <b>318.813,52</b> | <b>-16.831,07</b> |
| 02.01.00.00  | Planificacion estrategica de las CP                       | 2.000.000,00         | 0,00                 | 1.224.739,53         | 0,00                 | 1.042.756,83              | 0,00                 | 181.982,48                | 0,00              | 1.224.739,31         | 0,00                 | <b>100,00%</b> | 0,22              | 0,00              |
| 02.02.00.00  | Implementacion PMC  | 6.700.000,00         | 0,00                 | 2.949.807,23         | 0,00                 | 1.444.751,95              | 0,00                 | 1.186.243,94              | 0,00              | 2.630.995,89         | 0,00                 | <b>89,19%</b>  | 318.811,34        | 0,00              |
| 02.03.00.00  | Otras Acciones de Apoyo a la mejora competitiva           | 1.000.000,00         | 0,00                 | 709.896,79           | 0,00                 | 471.708,29                | 1.009,30             | 238.186,54                | 15.821,76         | 709.894,83           | 16.831,07            | <b>102,37%</b> | 1,96              | -16.831,07        |
| 02.04.00.00  | Ampliacion del Programa de Prod Limpia y Des. Sustentable | 300.000,00           | 0,00                 | 287.406,78           | 0,00                 | 261.866,61                | 0,00                 | 25.540,16                 | 0,00              | 287.406,77           | 0,00                 | <b>100,00%</b> | 0,01              | 0,00              |
| <b>03.00.00.00</b>   | <b>Fortalecimiento Institucional</b>                      | <b>1.960.000,00</b>  | <b>0,00</b>          | <b>2.437.839,53</b>  | <b>0,00</b>          | <b>1.626.355,80</b>       | <b>300,42</b>        | <b>811.483,60</b>         | <b>0,00</b>       | <b>2.437.839,40</b>  | <b>300,42</b>        | <b>100,01%</b> | <b>0,13</b>       | <b>-300,42</b>    |
| 03.01.00.00  | Agencia San Juan  | 460.000,00           | 0,00                 | 397.156,48           | 0,00                 | 376.038,32                | 300,42               | 21.118,11                 | 0,00              | 397.156,42           | 300,42               | <b>100,08%</b> | 0,06              | -300,42           |
| 03.02.00.00  | Otras Instituciones                                       | 1.100.000,00         | 0,00                 | 1.756.370,65         | 0,00                 | 966.005,09                | 0,00                 | 790.365,49                | 0,00              | 1.756.370,58         | 0,00                 | <b>100,00%</b> | 0,07              | 0,00              |
| 03.03.00.00  | Unidad Ejecutora  | 400.000,00           | 0,00                 | 284.312,40           | 0,00                 | 284.312,39                | 0,00                 | 0,00                      | 0,00              | 284.312,39           | 0,00                 | <b>100,00%</b> | 0,01              | 0,00              |
| <b>04.00.00.00</b>   | <b>Administracion auditorias y evaluaciones</b>           | <b>2.140.000,00</b>  | <b>400.000,00</b>    | <b>2.708.582,94</b>  | <b>400.000,00</b>    | <b>1.822.090,80</b>       | <b>362.637,72</b>    | <b>831.941,52</b>         | <b>99.832,73</b>  | <b>2.654.032,32</b>  | <b>462.470,45</b>    | <b>100,25%</b> | <b>54.550,62</b>  | <b>-62.470,45</b> |
| 04.01.00.00  | Administracion  | 1.690.000,00         | 400.000,00           | 2.450.002,76         | 400.000,00           | 1.710.801,64              | 362.637,72           | 738.355,81                | 99.832,73         | 2.449.157,45         | 462.470,45           | <b>102,16%</b> | 845,31            | -62.470,45        |
| 04.02.00.00  | Auditorias y Evaluaciones                                 | 450.000,00           | 0,00                 | 258.580,18           | 0,00                 | 111.289,16                | 0,00                 | 93.585,71                 | 0,00              | 204.874,87           | 0,00                 | <b>79,23%</b>  | 53.705,31         | 0,00              |
| <b>TOTAL</b>   |   | <b>32.600.000,00</b> | <b>20.400.000,00</b> | <b>32.600.000,00</b> | <b>20.400.000,00</b> | <b>24.800.386,60</b>      | <b>19.980.007,16</b> | <b>7.426.244,89</b>       | <b>190.769,11</b> | <b>32.226.631,49</b> | <b>20.170.776,27</b> |                | <b>373.368,51</b> | <b>229.223,73</b> |
| <b>TOTAL BID + A. LOCAL</b>  |   | <b>53.000.000,00</b> |                      | <b>53.000.000,00</b> |                      | <b>44.780.393,76</b>      |                      | <b>7.617.014,00</b>       |                   | <b>52.397.407,76</b> |                      |                | <b>602.592,24</b> |                   |
| <b>PARI PASSU</b>  |   | <b>61,51%</b>        | <b>38,49%</b>        | <b>61,51%</b>        | <b>38,49%</b>        | <b>55,38%</b>             | <b>44,62%</b>        | <b>97,50%</b>             | <b>2,50%</b>      | <b>61,50%</b>        | <b>38,50%</b>        |                | <b>61,96%</b>     | <b>38,04%</b>     |
| <b>MONTO DEL FONDO ROTATORIO</b><br>(no utilizado al Cierre del Ejercicio) |   |                      |                      |                      |                      |                           |                      |                           |                   |                      |                      |                |                   |                   |



**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO-2006 PCR  
EVALUACION DEL PRESTATARIO**

Nombre del Proyecto: Programa de crédito para el desarrollo de la producción y el empleo en la Provincia de San Juan.

Agencia ejecutora (AE): Ministerio de la Producción y Desarrollo Económico de la Provincia de San Juan.  
Unidad Ejecutora Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones

Prestatario: Nación Argentina

Fecha de Aprobación del Proyecto: 08-11-2006

Fecha efectividad contrato: 05-02-2007

Fecha evaluación Prestatario:

Fecha taller de cierre: 05-2014

**Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario**

La probabilidad de lograr su objetivo(s) de Desarrollo:

☒ Muy Probable(MP)    ☐ Probable (S) ☐ Poco Probable (PP)    ☐ Improbable (I)

Implementación del Proyecto:

☒ Muy Probable(MP)    ☐ Probable (S) ☐ Poco Probable (PP)    ☐ Improbable (I)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

☐ Muy Probable(MP)    ☒ Probable (S) ☐ Poco Probable (PP)    ☐ Improbable (I)

Comentarios:

La alta probabilidad de alcanzar los objetivos y de concretar la implementación del Proyecto, se fundó en una estrategia de diseño e intervención que fue siempre consensuada con: la más alta autoridad de la Provincia, que brindó su apoyo permanente; con el Banco; y fundamentalmente con los beneficiarios, como garantía de compromiso con las actividades y requerimientos del Proyecto.

Se han diseñado herramientas para institucionalizar las principales herramientas de apoyo técnico y financiero contenidas en el Proyecto y se han obtenido acuerdos, tanto con las estructuras estables de la administración provincial, como con los organismos no gubernamentales participantes en las distintas etapas del Proyecto. Por ello, existe alta probabilidad de que los resultados se sostengan en el mediano y largo plazo; sin embargo no se pueden descartar que variables del contexto económico nacional y/o desajustes institucionales reduzcan en el futuro la sustentabilidad.

**Desempeño del Prestatario**

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio(MS)    ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS)    ☐ Muy insatisfactorio (MI)

Comentarios:

Este Proyecto, constituyó la primera experiencia de crédito directo del Banco a la Provincia de San Juan, en consecuencia se transitó en la etapa de preparación de la operación y en los inicios de su ejecución, un proceso de conformación y capacitación de los profesionales integrantes de la Unidad Ejecutora.

Ello motivó algunos retrasos en la ejecución de algunos componentes del Proyecto y ajustes en la estrategia de implementación, que permitieron desde 2010 mejorar notablemente el desempeño de todos los componentes y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Todo ello, a partir de la asistencia técnica del Banco y el trabajo conjunto con los equipos técnicos de la Provincia.



El Prestatario proveerá una clasificación independiente y comentarios sobre el desempeño del Banco. **Esta sección será completada separadamente por el Prestatario y será incorporada, sin poder ser alterada por el Banco, en el PCR.**

#### Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados: incluir hasta qué punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo de respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica y flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto.

#### Clasificación del Desempeño del Banco

☒ ] Muy Satisfactorio (MS)

☐ ] Satisfactorio (S)

☐ ] Poco Satisfactorio (PS)

☐ ] Muy Insatisfactorio (MI)

#### Comentarios

El equipo del Banco colaboró con los equipos técnicos de la Provincia, desde la Etapas de Diseño del Proyecto, contribuyendo positivamente a la definición de las soluciones técnicas más adecuadas a los problemas identificados, lo que definió en gran medida el éxito posterior del Programa.

Respecto de la Etapas de Ejecución, la asistencia técnica recibida del Banco se caracterizó, entre otros por los siguientes factores, que contribuyeron al logro de los objetivos previstos: (i) elevado nivel de profesionalismo y dedicación por parte del jefe de Proyectos y su equipo; (ii) flexibilidad y disposición para la obtención de soluciones de consenso frente a obstáculos y problemas sobrevenientes; (iii) adaptación de las estrategias de intervención, sin apartarse de los objetivos generales y particulares del Programa, frente a requerimientos de la Provincia; (iv) adecuado tiempo de respuesta a las inquietudes y problemas que se presentaron, lo que facilitó la remoción de obstáculos; (v) presencia en el territorio provincial e interacción con los beneficiarios del Programa, por parte del Banco.

La ejecución del Programa se ha beneficiado por la introducción de cambios oportunos en momentos clave. La evaluación constante de la marcha del Programa y el estrecho contacto entre la UEP y los representantes del BID, habilitaron una valiosa flexibilidad para adoptar decisiones oportunas y de alto impacto. Es oportuno señalar los ejemplos más relevantes de estas "*Lecciones Aprendidas*":

- Incorporación del BCRA en calidad de agente financiero.
- Elaboración conjunta entre el BID y la Unidad Ejecutora de una investigación titulada "*Bancarización de Clusters: la Experiencia de la Provincia de San Juan, Argentina*" (publicada por el BID en julio de 2011 como Documento de Debate # IDP-DB-178). Del mismo surgieron recomendaciones y nuevas estrategias, que contribuyeron a fortalecer la interacción entre los Componentes Financiero y No Financiero del Programa.
- En la experiencia inicial de los Proyectos Estructuradores (PE), quedaban sin abordar dimensiones de la competitividad de cada uno de los clusters y aún entre diversos segmentos empresarios de la misma cadena. Este diagnóstico temprano condujo al diseño y lanzamiento de otra herramienta, los denominados PE '*Estratégicos*', que **focalizan** su acción en las cadenas de valor particulares, grupos de empresas y/o **productores vinculados** que buscan superar sus problemas en pro de un objetivo o beneficio común **más claramente identificado**.





#### **Sugerencias adicionales para mejorar el desempeño del Banco.**

De la experiencia obtenida con la ejecución del Programa, emergen las siguientes conclusiones hacia futuras intervenciones del Banco en la Provincia de San Juan:

- Es deseable profundizar y continuar con el estilo de trabajo conjunto entre los equipos técnicos de la Provincia y el Banco, como asimismo la cercanía con los beneficiarios al momento de consensuar diagnósticos y herramientas de intervención.
- Continuar con la asistencia técnica del Banco en algunos importantes objetivos provinciales vinculados al incremento de la productividad, como por ejemplo: la eficiencia energética y el diseño e implementación de nuevos vehículos de asistencia para segmentos de MiPyMEs no bancarizadas (Microfinanzas, Fondo de Garantía, Fideicomisos Productivos, entre otros)



PROGRAMA DE CRÉDITO PARA EL DESARROLLO DE LA  
PRODUCCIÓN Y EL EMPLEO EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN  
Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones

**Contrato de Préstamo entre el Banco Interamericano de Desarrollo y  
la Provincia de San Juan 1798/OC-AR**

## **INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA**

Octubre 2010

# BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## Programa de Crédito Para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en la Provincia de San Juan Argentina – Préstamo 1.798/OC-AR

### EVALUACIÓN INTERMEDIA

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Nº de Préstamo:</b>    | <b>1.798/OC-AR</b>                                  |
| <b>Agencia Ejecutora:</b> | <b>Unidad Ejecutora Provincial (UEP) - San Juan</b> |
| <b>Fecha del Informe:</b> | <b>04-10-2010</b>                                   |

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.    | RESUMEN EJECUTIVO .....  | 5  |
| II.   | EL PROYECTO .....  | 8  |
| A.    | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....   | 8  |
| i.    | Apoyo Financiero .....   | 8  |
| ii.   | Apoyo No-Financiero a la Competitividad de las Cadenas Productivas ..... | 8  |
| iii.  | Fortalecimiento Institucional .....                                      | 9  |
| B.    | ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL .....   | 9  |
| III.  | RESULTADOS A NIVEL DE COMPONENTE.....                                    | 11 |
| IV.   | EXTERNALIDADES .....   | 22 |
| i.    | Impacto fiscal.....  | 22 |
| ii.   | Impacto ambiental.....   | 23 |
| V.    | PRODUCTOS .....  | 26 |
| VI.   | COSTOS DEL PROYECTO .....  | 32 |
| VII.  | MODIFICACIONES AL PROYECTO ORIGINAL .....                                | 33 |
| VIII. | LECCIONES APRENDIDAS .....   | 33 |
| IX.   | PERSPECTIVAS FUTURAS .....   | 34 |

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

A continuación se incluye el significado de las siglas y abreviaturas utilizadas en este documento:

| Sigla   | Significado  |
|---------|--|
| ATCAM   | Asistencia técnica, capacitación y acceso a mercados         |
| ASJDI   | Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones                |
| BID     | Banco Interamericano de Desarrollo                           |
| BCRA    | Banco Central de la República Argentina                      |
| CIPCAMI | Centro de Prevención de la Contaminación Ambiental Minera    |
| CPs     | Cadenas Productivas  |
| DGP     | Dirección General del Programa                               |
| DEP     | Dirección Ejecutiva del Programa                             |
| DIA     | Declaración de Impacto Ambiental                             |
| DSV     | Dirección de Sanidad Vegetal                                 |
| GA      | Grupo Ampliado   |
| GMC     | Grupos de Mejora Competitiva                                 |
| IFIs    | Instituciones Financieras Intermediarias                     |
| IIEE    | Instituto de Investigaciones Económicas y Estadística        |
| IA      | Impactos Ambientales   |
| MiPyMEs | Micro, Pequeñas y Medianas Empresas                          |
| OAA     | Organismo Argentino de Acreditación                          |
| PBG     | Producto Bruto Geográfico                                    |
| PE      | Proyectos Estructuradores                                    |
| PMR     | Progress Monitoring Report                                   |
| PITEC   | Proyecto Integrado Aglomerado Productivo Olivícola           |
| PMCs    | Planes de Mejora de la Competitividad                        |
| PMI     | Planes de Mejora Institucional                               |
| PNUD    | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo           |
| PRODER  | Programa de Desarrollo Regional y Sectorial                  |
| PROCEN  | Programa de Control y Erradicación de la Mosca de los Frutos |
| PPL     | Plan de Producción Limpia                                    |
| SEM     | Secretaría de Estado de Minería                              |

| <b>Sigla</b> | <b>Significado</b>                           |
|--------------|--|
| SSMA         | Subsecretaria de Medio Ambiente              |
| TICs         | Tecnologías de la información y comunicación |
| UEP          | Unidad Ejecutora del Programa                |

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente documento se presentan los avances y el estado de ejecución del *Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en la Provincia de San Juan*, préstamo N° 1.798/OC-AR, durante el período comprendido entre Febrero de 2007 y agosto de 2010, detallados a nivel de cada uno de los componentes.

El Programa está constituido por 3 componentes sustantivos, denominados:

Apoyo Financiero.

Apoyo No-Financiero a la Competitividad de las Cadenas Productivas.

Fortalecimiento Institucional.

Al 31 de agosto de 2010 se han desembolsado para la ejecución del programa U\$S 22,01 millones correspondiendo el 56 % a fuente BID (U\$S 12,9 millones) y el 44% restante a contrapartida local (U\$S 10,1 millones).

A continuación se exponen las principales actividades desarrolladas en cada uno de los componentes.

### **Componente Apoyo Financiero**

El objetivo de este componente es proveer financiamiento de mediano y largo plazo y asistencia técnica a las MiPyMEs y Cadenas Productivas a través de las IFIs adheridas, para la financiación de proyectos viables.

Para la asignación de fondos entre las IFIs adheridas al Programa, hasta la fecha se han realizado cinco subastas por más de U\$S 17,5 millones. Como resultado de las primeras cuatro subastas, cuyo periodo de colocación ya concluyó, las IFIs participantes otorgaron subpréstamos a MiPyMEs por más de U\$S 16 millones.

Con el objetivo de promover la bancarización de los clúster provinciales, se está realizando la reestructuración del Subcomponente Promoción del Financiamiento, en estrecha relación con el componente de Apoyo a la Competitividad. Siguiendo esta línea de acción se ha previsto conformar tres Unidades organizativas en la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones con las funciones específicas: (i) Unidad de Desarrollo de Cluster Estratégicos, (ii) Unidad de Inteligencia y Gestión Financiera y (iii) Unidad de Información estratégica para Bancos e inversores, cuya puesta en marcha se estima para el mes de Octubre de 2010.

### **Componente Apoyo No-Financiero a la Competitividad de las Cadenas Productivas**

El objetivo de este componente es apoyar la competitividad de las Cadenas Productivas de la Provincia y está constituido por los siguientes subcomponentes:

1. Planificación Estratégica de las CPs.
2. Implementación de los PMC.
3. Otras acciones de apoyo a la competitividad.
4. Ampliación del Programa de Producción Limpia.

### ***Subcomponente Planificación Estratégica***

Se ha concluido la elaboración de los Planes de Mejora Competitiva (PMCs) correspondientes a las cadenas productivas i) vinos básicos, ii) vinos diferenciados, iii) jugo de uva, iv) aceitunas y aceite de oliva y v) minería. Durante este proceso se realizaron 40 talleres con más de 200 participantes entre empresas e instituciones vinculadas al sector productivo.

Se están elaborando los PMCs de las cadenas i) fruta en fresco, ii) hortalizas en fresco, iii) pasas de uva, iv) hortalizas industrializadas, v) semillas y vi) turismo. En cumplimiento con las actividades fijadas en los términos de referencia de la consultoría para la Planificación Estratégica de las Cadenas Productivas, se llevaron a cabo 45 talleres, con más de 520 participantes entre empresas e instituciones vinculadas al sector productivo.

### ***Subcomponente Implementación de los PMC***

La ejecución de este subcomponente se relaciona con la implementación de las acciones de asistencia técnica, capacitación y acceso a mercados (ATCAM's) y los Proyectos Estructuradores (PEs), identificados en los PMCs de las cadenas productivas i) vinos básicos, ii) vinos diferenciados, iii) jugo de uva, iv) aceitunas y aceite de oliva y v) minería. La coordinación del subcomponente está a cargo de la Agencia "Calidad San Juan" en su carácter de co-ejecutora del Programa.

Los Proyectos Estructuradores con preinversión concluida y en etapa de implementación son: "Red de Laboratorios" y "Sistema de Identificación y Transferencia de I+D", se ha enviado para no objeción del Banco el proyecto "Organización para la Promoción Comercial". No se encuentra concluida la etapa de preinversión de los Proyectos Estructuradores: "Sistema de Inteligencia Comercial y Tecnológico" y "Sistema integral de capacitación para los integrantes de la Cadena Productiva Minera No Metalífera".

Hasta la fecha del presente informe, las actividades de Asistencia Técnica, Capacitación y Acceso a Mercados, registran desembolsos a MiPyMEs por un monto aproximado de U\$S 9.000 a 18 empresas. Se encuentran en estado de evaluación y a la firma de contrato 9 proyectos adicionales.

### ***Sub componente Otras acciones de apoyo a la competitividad***

La Agencia Calidad San Juan ha realizado actividades de promoción de los productos locales en ferias y misiones comerciales, instrumentación del PITEC Olivícola en la Provincia de San Juan y además la referida Agencia es ventanilla permanente del PRODER, resultando aprobados 54 proyectos.

### ***Subcomponente Ampliación del Programa de Producción Limpia***

El Programa de Producción Limpia tiene como objetivo promover en las empresas locales, la adopción y el desarrollo de los temas de prevención de la contaminación, mediante la reconversión de los procesos productivos incidiendo directamente sobre el medio ambiente y en la economía de las empresas, en las 10 principales cadenas productivas de la Provincia de San Juan.

Se encuentra en ejecución en el ámbito de la Subsecretaría de Medio Ambiente. Para ello están contratados consultores encargados de asesorar a las empresas para adherirse al Programa.

### **Componente Fortalecimiento Institucional**

Se ejecuta el Plan de Mejora Institucional del Instituto de Investigaciones Económicas y Estadísticas (IIEE).

En cuanto a las medidas conducentes a mejorar el clima de negocios en la Provincia de San Juan, la situación en la que se encuentran los Planes de Mejora Institucional es la siguiente:

- El PMI de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones se encuentra en ejecución de acuerdo a lo programado. Se estima finalizar con el mismo en Diciembre del 2010.
- El PMI de la Subsecretaria de Medio Ambiente (SSMA) se está ejecutando, y se espera para el 2º semestre del 2010 la contratación de la firma consultora, que se encargará de brindarle el marco normativo y administrativo adecuado a la SSMA.
- El PMI de la Secretaría de Estado de Minería (SEM) obtuvo la no objeción por parte del BID en el mes de Marzo de 2010. Se inició la ejecución y marcha de acuerdo a lo programado.
- El Plan de Acceso a las Tecnología de la Información y Comunicación se encuentra en ejecución de acuerdo a lo programado, estimando finalizar en el mes de Octubre de 2010.
- Con relación al PMI de la Dirección de Sanidad Vegetal, estima enviarlo para No Objeción del Banco durante el mes de Septiembre de 2010.

### **Ejecución Presupuestaria**

Respecto de la ejecución presupuestaria y financiera, al 31 de agosto de 2010 se han desembolsado para la ejecución del Programa U\$S 23 millones, correspondiendo 56 % del total (U\$S 12,9 millones) a fuente BID y 44% (U\$S 10,1 millones) a contrapartida local.

Las inversiones acumuladas al 31 de agosto, relacionadas con la ejecución de todos los componentes del Programa ascendieron a U\$S 21,16 millones, siendo U\$S 12 millones con recursos de financiamiento y U\$S 9,16 millones con fondos provenientes de la contrapartida local, lo que representa un aporte relativo por fuente de 57% y 43% respectivamente.



## II. EL PROYECTO

### A. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El “Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción y el Empleo en la Provincia de San Juan” tiene como objetivo apoyar el crecimiento económico y la generación de empleo en la Provincia de San Juan. El propósito consiste en mejorar la competitividad de las cadenas productivas de manera tal que se generen proyectos de inversión financiados con recursos del Programa.

Ello permite asistir técnica y financieramente a las MiPyMEs vinculadas con las principales cadenas productivas de la Provincia de San Juan.

El Programa está estructurado en tres componentes, que son:

#### i. Apoyo Financiero

El objetivo de este componente es proveer de financiamiento **de mediano y largo plazo** y asistencia técnica a las MiPyMEs y a las cadenas productivas a través de entidades financieras de la banca minorista, para la financiación de proyectos viables.

También se ha previsto un conjunto de acciones de Promoción del Financiamiento, consistentes en: i) talleres informativos destinados a cámaras empresarias, grupos de MiPyMEs, bancos, colegios profesionales vinculados a los sectores productivos, ii) cofinanciación de la asistencia técnica que contribuya al desarrollo de proyectos asociativos rentables y a la elaboración de los planes de negocio para acceder al financiamiento, iii) asistencia técnica a través de personal especializado, para acceder a las fuentes más adecuadas de financiamiento y a la gestión crediticia ante las entidades financieras y; iv) cofinanciación de los gastos en que incurran las entidades financieras en la capacitación de sus analistas de riesgo y evaluación de proyectos financiados

#### ii. Apoyo No-Financiero a la Competitividad de las Cadenas Productivas

Este componente se enfoca en mejorar y facilitar la articulación intra e inter cadenas productivas, con el objeto equilibrar y fortalecer a las MiPyMEs frente a las necesidades de mejora competitiva. Para ello se están desarrollando acciones vinculadas con:

- a. **Planes de Mejora Competitiva (PMC):** Se han elaborado 5 PMC y se encuentran en proceso de elaboración 6 más para cada una de las 11 cadenas productivas seleccionadas, en donde se definen por consenso con los actores, las necesidades o requerimientos que darán lugar a los Aportes no Reintegrables (ATCAMs) y los Proyectos Estructuradores.
- b. **Implementación** de las actividades y proyectos que surgen del análisis y planificación estratégica realizados en cada cadena, cuyos beneficiarios son las MiPyMEs pertenecientes a las Cadenas Productivas seleccionadas:

### **Cadenas Productivas Seleccionadas**

|                         |                              |
|-------------------------|------------------------------|
| vinos diferenciados;    | fruta en fresco;             |
| vinos básicos;          | pasas de uva;                |
| jugos de uva;           | hortalizas en fresco;        |
| minería;                | hortalizas industrializadas; |
| aceitunas en conserva y | semillas y                   |
| aceite de oliva;        | turismo                      |

- c. Ejecución de **otras acciones** de apoyo a la mejora competitiva de las cadenas productivas, de carácter horizontal que benefician a un amplio número de empresas y cadenas y que no surjan de los Programas de Mejora Competitiva.
- d. **Ampliación** del Programa Producción Limpia y Desarrollo Sustentable a todas las cadenas productivas de la Provincia.

### **iii. Fortalecimiento Institucional**

Este componente plantea mejorar e institucionalizar la articulación entre el sector público y privado, con el objeto de perfilar al primero en la formulación de políticas públicas de apoyo al sector productivo y de fomento conducente a generar un clima de negocios atractivo para las inversiones.

Las acciones del componente son:

- a. Se ha creado una Agencia de Desarrollo, denominada “Calidad San Juan”, es una sociedad de economía mixta, que revaloriza y consolida la alianza estratégica entre el estado, la sociedad civil, las empresas y los emprendedores. Es co ejecutora del Componente Apoyo no Financiero a la competitividad
- b. Fortalecimiento del Instituto de Investigaciones Económicas y Estadísticas
- c. Fortalecimiento de otras instituciones del Estado provincial que brindan servicios al sector productivo: Secretaría de Minería; Subsecretaría de Medio Ambiente, Dirección de Sanidad Vegetal, Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones y Secretaría de Política Económica.

## **B. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

La Dirección General del Programa (DGP) la ejerce el Ministro de Producción y Desarrollo Económico de la Provincia, como responsable de la dirección estratégica del mismo. La Dirección Ejecutiva del Programa (DEP) es responsabilidad del Director de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones, quien ejerce el control de gestión del Programa, con la delegación de funciones ejecutivas que requiera el eficiente funcionamiento del Organismo a su cargo, en la Coordinación Ejecutiva de la UEP. El DEP actúa también como Director Nacional del Proyecto, en aquellas actividades que se ejecutan en convenio con PNUD. La UEP es la unidad técnica que lleva adelante los procedimientos de desembolsos del Programa; el control y la registración contable, la corrección de los desvíos según lo disponga la autoridad institucional, las rendiciones

del uso de fondos al Banco y a los Órganos de Control de la Provincia y la rendición de efectividad y cumplimiento de metas a las autoridades provinciales.

El componente financiero se ejecuta a través de la constitución de un Fondo de Financiamiento, siendo el BCRA el encargado de realizar, mediante un proceso de subasta de tasas, la asignación de cupos y traspaso de los recursos del Fondo de Financiamiento a los Bancos adheridos al Programa; estos últimos a su vez, con los fondos asignados, otorgan créditos a mediano y largo plazo y con período de gracia a las MiPyMES, para proyectos de inversión a ejecutarse en la Provincia de San Juan.

La Agencia Calidad San Juan es co ejecutora del Componente No Financiero de Apoyo a la Competitividad y cuenta con recursos para cumplir la función de ventanilla de acceso y financiar las Actividades de Asistencia Técnica, Capacitación y Acceso a Mercados y Proyectos estructuradores.

### III. RESULTADOS A NIVEL DE COMPONENTE

| Componente Apoyo Financiero  |  |                |                              |                             |
|--|--|----------------|------------------------------|-----------------------------|
| Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)   |  |                |                              |                             |
| Proveer de financiamiento de mediano y largo plazo y asistencia técnica a las MiPyMEs y a las CPs a través de las IFIs, para la financiación de proyectos viables.   |  |                |                              |                             |
| Indicadores  |  |                |                              |                             |
|  |  |                | <b>Al final del Programa</b> | <b>A septiembre de 2010</b> |
| 1.a Créditos otorgados   |  | Nº de créditos | 257                          | 215                         |
|  | Mora de los créditos inferior al 10 %                              | % de Mora      | <10%                         | 0%                          |
|  | Plazo promedio de los préstamos para inversión superior a 40 meses | Plazo promedio | > 40 meses                   | 44                          |
|  | Instituciones Financieras (IFIs) participantes                     | Nº de IFIs     | 12                           | 12                          |
| 1.b. Unidades de Inteligencia Financiera, de Competitividad y de Información Estratégica creadas y en funcionamiento   |  | Nº de Unidades | 3                            | 0                           |
| <p>En sucesivas etapas se ha constituido el Fondo de Financiamiento, que deberá alcanzar un aporte de fondos provinciales de U\$S20 millones y de fondos del BID de U\$S14 millones.</p> <p>A través de un mecanismo de subastas periódicas se realiza la asignación gradual de los fondos. Hasta la fecha se han realizado cinco subastas de asignaciones de cupos entre las IFIs adheridas al Programa, por un total de U\$S 17,5 millones. Con tales fondos las IFIs lograron colocar préstamos por un total de casi U\$S16,8 millones. Esto representa el 96 % de efectividad en la colocación de tales fondos, habiendo alcanzado hasta la fecha un 53 % de ejecución del Sub Componente Fondo de Financiamiento.</p> <p>Para el presente año se prevé la realización de una 6º subasta por un monto equivalente a U\$S 6,25 millones, con lo que se alcanzaría un 71 % de ejecución.</p> |  |                |                              |                             |
| <b>Sectores Beneficiados</b>   |  |                |                              |                             |
| Se destaca el otorgamiento de préstamos a todos los sectores contemplados en la operatoria del Programa, siendo mayor la participación de los sectores agrícola, industrial y servicios. Respecto del sector servicio podemos observar que en su mayoría son transversales a las distintas cadenas   |  |                |                              |                             |

productivas atendidas por el Programa.

| Sector         | Empresas   | Importes (en miles de U\$S) |
|----------------|------------|-----------------------------|
| Servicios      | 33         | 3.531,22                    |
| Industria      | 45         | 4.719,04                    |
| Agrícola       | 36         | 4.253,55                    |
| Comercio       | 14         | 978,43                      |
| Minería        | 6          | 2.745,43                    |
| Construcción   | 8          | 506,85                      |
| <b>TOTALES</b> | <b>142</b> | <b>16.734,77</b>            |

Fuente: Unidad Técnica de Apoyo Financiero de la UEP

### Distribución de los préstamos por cadenas

Puede observarse que casi todas las cadenas identificadas como relevantes por su participación en el PBG provincial, han sido atendidas con préstamos del Programa, con excepción de mostos y de hortalizas industrializadas.

En la distribución se ha incluido en un grupo separado a un conjunto de empresas vinculados a los sectores “transporte, comercio y servicios”, por tratarse de actividades transversales a las cadenas productivas. Es decir, que mantienen sus relaciones con todo el resto de los sectores y por lo tanto resultaría de elevada complejidad apropiarlas a una de las cadenas en particular, al formar parte de todas ellas como proveedoras de sus servicios.

A pesar que el Componente de Apoyo Crediticio del Programa es abierto a todas las cadenas productivas de San Juan, se observa que del total de créditos otorgados casi el 70% fue destinado a empresas integradas directamente a las cadenas identificadas como relevantes, es decir aquellas que contribuyen también a la conformación del 90 % de la oferta exportable agroindustrial de San Juan, a lo cual se suman minería y turismo, por su rol en la estrategia de desarrollo y su aporte a las Exportaciones y al PBG de la Provincia.

| Cadenas Productivas           | Cantidad   | Miles de U\$S    |
|-------------------------------|------------|------------------|
| Transporte-Comercio-Servicios | 41         | 2.367,01         |
| Varias (Industria)            | 35         | 2.913,96         |
| Minería                       | 31         | 3.847,46         |
| Vinos básicos                 | 16         | 565,23           |
| Aceituna y aceite de oliva    | 18         | 1.906,35         |
| Vinos diferenciados           | 17         | 897,72           |
| Fruta en fresco               | 19         | 1.390,61         |
| Pasas de uva                  | 13         | 909,14           |
| Equipamiento Construcción     | 9          | 536,55           |
| Turismo                       | 7          | 1.078,68         |
| Hortalizas en fresco          | 5          | 253,81           |
| Semillas                      | 4          | 68,53            |
| <b>Totales</b>                | <b>215</b> | <b>16.734,77</b> |

Fuente: Unidad Técnica de Apoyo Financiero de la UEP

Es importante destacar, que no se observa morosidad en los créditos otorgados con recursos del Programa y los fondos recuperados al 30 de Junio de 2010 ascienden a U\$S 1.884.795,69 de fondos provinciales y U\$S 3.112.675 de fuente BID.

### **Importancia del Programa**

Según datos obtenidos de las publicaciones periódicas del BCRA al 30-06-10, los préstamos otorgados a las empresas por los bancos en la provincia de San Juan (incluye créditos para inversión y capital de trabajo) totalizaban la suma de U\$S 100 millones. Conforme a los registros de avance del programa, un 10 % de estos préstamos han sido realizados con fondos del Programa, totalizando estos últimos a la misma fecha, un **saldo de capital** de U\$S 1 millón.

Realizando el análisis comparativo con los datos de las fechas indicadas en párrafo precedente, es posible observar los siguientes aspectos destacables:

*Al evaluar los sectores que recibieron mayor atención, se observa que el sector industrial lidera el ranking tanto en cantidad de préstamos como en volúmenes monetarios recibidos. Esto resulta de la política crediticia que aplican los bancos, los que generalmente manifiestan una cierta preferencia por este sector de la economía dado su mayor grado de formalidad.*

*Es destacable también que en segundo lugar, tanto por cantidad de MiPyMEs asistidas como por importes recibidos se encuentra el sector agrícola. Analizando esta distribución se infiere el éxito en el proceso de inducción liderado por el Programa, para llevar asistencia a un sector que tradicionalmente a nivel regional es menos atendido por el sector bancario*

La línea de préstamos del Programa ha tenido un singular impacto, en muy breve lapso, en la expansión del crédito para inversiones productivas en la Provincia. Si se realizara un análisis a nivel nacional, para alcanzar el mismo nivel de impacto, medido en términos de participación relativa de créditos al sector empresarial sería necesario un programa de más de U\$S 2.500 millones.

Es también destacable la participación de todos los bancos que operan en la provincia y atienden al segmento de las MiPyMEs, cuya efectividad en la colocación de fondos asignados superó el 95 %. Esto es resultado de una activa y permanente gestión sobre las entidades por parte de la Unidad Ejecutora del Programa, sumada a la efectiva colaboración del BCRA.

**Nuevas acciones de Promoción del Financiamiento** Las inversiones realizadas por los sub prestatarios son sometidas a un proceso de verificación que consiste en la recolección, análisis y registración de la documentación de inversiones realizadas con los fondos de cada préstamo y la posterior visita de verificación ocular. Tal monitoreo permite la obtención de información de interés para el desarrollo del Programa y su retroalimentación, además de un conocimiento más acabado de las características de las empresas que están accediendo a los créditos del Programa. Esta actividad es valorada por los empresarios, quienes consideran que el seguimiento de los proyectos constituye también una forma de apoyo técnico y contribuye al cumplimiento de los objetivos de desarrollo económico que se pretende alcanzar.

Con respecto a las actividades originalmente previstas de Promoción del Financiamiento, se están ejecutando acciones de difusión para promover el desarrollo de proyectos rentables y la elaboración de los planes de negocio para acceder al Fondo de Financiamiento a través de los

Bancos. Asimismo se han tramitado reintegros por la preparación de proyectos de inversión.

A partir de la experiencia observada, se han recogido inquietudes que llevaron a reestructurar el Sub Componente Promoción del Financiamiento, incorporando actividades que permitan una mayor interrelación entre los distintos componentes, que facilite el acceso de las MiPyMEs a los beneficios del Programa, que incorpore nuevas herramientas financieras y a la vez contemplen el fortalecimiento de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones para el cumplimiento de sus objetivos. Para la implementación de este conjunto de actividades se han diseñado dentro del Subcomponente Promoción del Financiamiento las siguientes unidades de gestión con funciones específicas: Unidad de Desarrollo de Cluster Estratégicos, Unidad de Inteligencia y Gestión Financiera, Unidad de Información Estratégica y Unidad de Seguimiento y Control de Gestión. Tales unidades, además de contribuir a la ejecución de las actividades contempladas para cada una de ellas en consonancia con los objetivos del Programa, contribuirán al fortalecimiento institucional de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones al pasar a formar parte de su estructura organizacional.

## Componente Apoyo No Financiero

### Objetivos del componente

Apoyar la competitividad de las cadenas productivas de la Provincia a través de:

1. La **planificación estratégica de las cadenas productivas**, lo que incluye: (i) un diagnóstico y análisis de la problemática y opciones estratégicas de las firmas de la cadena y los mercados en los que operan; (ii) la sensibilización y movilización de sus integrantes (empresas, instituciones de apoyo relacionadas, etc.); y (iii) la elaboración de un Plan de Mejora de la Competitividad de la cadena (PMC), en el que se definirán las líneas estratégicas que la cadena deberá seguir para incrementar su competitividad.
2. La **implementación de las actividades y proyectos** que surgen del análisis y planificación estratégica realizados en cada cadena (PMCs), serán ejecutadas a través de la Agencia Calidad San Juan o de las entidades intermedias que se definan en cada Proyecto Estructurador.
3. La ejecución de **otras acciones de apoyo a la mejora competitiva** de las CP, de carácter horizontal que benefician a un amplio número de empresas y cadenas y que no surjan de los PMCs, serán ejecutadas a través de la Agencia Calidad San Juan.
4. La ampliación del Programa Producción Limpia y Desarrollo Sustentable a todas las cadenas productivas de la provincia.

### Indicadores

|   |                | <b>Al final del Programa</b> | <b>A Septiembre de 2010</b> |
|---|----------------|------------------------------|-----------------------------|
| 2.a. Planes de Mejora Competitiva (PMC) validados con los empresarios           | N° de PMCs     | 13                           | 5                           |
| Numero de talleres realizados   | N° de Talleres | 88                           | 88                          |
| 2.b.1. Proyectos Estructuradores (PEs) ejecutados                               | N° de PEs      | 12                           | 0                           |
| PEs aprobados   | N° de PEs      | 12                           | 2                           |
| 2.b.2. Asistencia técnica, capacitación y acceso a mercados (ATCAMs) ejecutados | N° de ATCAMs   | 221                          | 18                          |
| ATCAMs aprobados  | N° de ATCAMs   | 266                          | 24                          |
| 2.c. Empresas beneficiarias y atendidas por la Agencia Calidad San Juan         | N° de empresas | 600                          | 209                         |
| 2.d. Empresas incorporadas al Programa de Producción Limpia                     | N° de empresas | 177                          | 177                         |



Se ha cumplido con la elaboración de los Planes de Mejora Competitiva (PMCs) correspondientes a las cadenas productivas i) vinos básicos, ii) vinos diferenciados, iii) jugo de uva, iv) aceitunas y aceite de oliva y v) minería.

Para la elaboración de los PMC de cada Cadena, se establecieron una serie de pautas que fueron consensuadas con los participantes de las cadenas productivas, para arribar en el menor tiempo posible a la definición de las tres preguntas relevantes del Planeamiento; ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué camino elegimos para unir el presente con el futuro?

Un aspecto primordial fue la participación durante todo el proceso, de empresarios y de todas las organizaciones representantes de los distintos grupos sectoriales (producción, industria, comercialización, investigación y desarrollo, etc.) con el objetivo de darle validez a las definiciones del Plan.

La participación de todos los actores claves de las cadenas productiva también tuvo por objetivo iniciar la construcción de capital social, entendiendo este como un activo intangible que facilitará la realización de actividades coordinadas entre los distintos actores de las cadenas productivas, situación que disminuye los costos de transacción contribuyendo a mejorar la competitividad de la cadena. La futura realización de actividades coordinadas entre los distintos integrantes del cluster, son la base para la realización de proyectos asociativos más complejos.

El desarrollo del trabajo se realizó con la asistencia de un grupo consultor (firma consultora internacional que aportó la metodología de trabajo) y una organización (ad-hoc) que permitiera arribar con éxito a la definición de las prioridades estratégicas de cada una de las cadenas productivas definidas para la Provincia de San Juan. Ésta organización estuvo conformado por un Grupo de Mejora Competitiva, un Grupo de Acción (con representantes del sector primario, la industria, comercialización y otras instituciones relacionadas) y un Equipo Técnico constituido por los expertos de la Consultora Internacional y los Facilitadores contratados por el programa. Este proceso implicó la realización de 40 talleres en los que participaron más de 200 actores productivos de la provincia. La metodología de talleres participativos fue la herramienta de abordaje de todos los puntos del proceso de la definición de los Planes de Mejora Competitiva, Proyectos Estructuradores y Actividades de Asistencia Técnica, Capacitación y Acceso a Mercados que integran el Plan Estratégico de cada Cadena.

La implementación de los PMCs ya concluidos están a cargo de la Agencia Calidad San Juan y se relacionan con la implementación de las acciones de asistencia técnica, capacitación y acceso a mercados (ATCAM's), y los Proyectos Estructuradores (PEs) de carácter horizontal. La etapa de preinversión de los proyectos estructuradores identificados en los PMC concluidos, son los Proyectos Estructuradores de "Red de Laboratorios" y "Sistema de Identificación y transferencia de I+D"; se ha enviado a No Objeción del banco el proyecto "Organización para la Promoción Comercial". No se encuentra concluida la etapa de preinversión de los proyectos estructuradores "Sistema de Inteligencia Comercial y Tecnológico", Proyecto Estructurador "Sistema integral de capacitación para los integrantes de la Cadena Productiva Minera No Metalífera".

Hasta la fecha del presente informe, las actividades de Asistencia Técnica, Capacitación y Acceso a Mercados, registran desembolsos a MiPyMEs por un monto aproximado de U\$S 9000 a 18 empresas. Se encuentran en estado de evaluación y a la firma de contrato 9 proyectos adicionales.

Se encuentra en formulación los planes de mejora competitiva de las cadenas i) fruta en fresco, ii) hortalizas en fresco, iii) pasas de uva, iv) hortalizas industrializadas, v) semillas y vi) turismo.

Se han realizado 45 talleres con más de 520 participantes entre empresas e instituciones vinculadas

con la producción. En consenso con estos participantes se han logrado hasta la fecha los siguientes resultados:

- i. Elaboración de la matriz FODA y su correspondiente validación con los integrantes de cada cadena.
- ii. Implementación de la técnica de benchmarking para evaluar el estado de situación de cada cadena frente a clusters comparativos de vanguardia a nivel nacional e internacional.
- iii. Presentación, consenso y validación junto a los GMC y GA, de las acciones que tiendan a superar las restricciones detectadas, encuadrándolas con los instrumentos del Programa, ATCAMS (actividades de asistencia técnica, capacitación y accesos a mercados) y PEs (proyectos estructuradores).
- iv. Identificación de ocho (8) clusters estratégicos que serán objeto de un proceso de mejora continua de su competitividad, mediante la instrumentación de una asistencia técnica integral, organizada a través de los Proyectos Estructuradores (PEs).

Respecto a otras acciones de apoyo a la competitividad, la Agencia Calidad San Juan ha realizado las siguientes acciones:

- 1- Promoción de los productos locales en rondas de negocios, ferias y misiones comerciales.
- 2- Instrumentación del PITEC Olivícola en la Provincia de San Juan.
- 3- Constituirse en ventanilla permanente del PRODER (Programa de Desarrollo Regional y Sectorial), resultando aprobados en dos módulos 54 proyectos de 73 presentados.

### **Sub componente Ampliación del Programa de Producción Limpia**

El sub componente Ampliación del Programa de Producción Limpia (PPL) tiene como objetivo promover en las empresas la adopción y el desarrollo de los temas de prevención de la contaminación, mediante la reconversión de los procesos productivos, incidiendo directamente sobre el medio ambiente y en la economía de las empresas, en las 10 principales cadenas productivas de la provincia de San Juan.

El Programa se encuentra en ejecución en el ámbito de la Subsecretaría de Medio Ambiente. Durante los primeros dos años de ejecución del PPL, se sensibilizó a las empresas de las 10 cadenas productivas para adherirse al PPL, y se adhirieron 108 empresas.

Los beneficios que se esperan obtener con la consecución de este Programa son los relacionados con la optimización y reutilización de materia prima, de agua de refrigeración y de agua de limpieza; la implementación de tecnologías y accesorios reductores de consumo de agua y gestiones comerciales con empresas recicladoras o proveedores con el fin de valorizar los materiales en desuso o defectuosos como el cartón, vidrio, plástico y madera; la optimización del consumo energético mediante la implementación de luminarias adecuadas o el aprovechamiento de espacios para el trabajo diurno; la minimización de riegos de trabajo y la eficiencia laboral del personal mediante la capacitación, logrando notables mejoras del producto e incidiendo directamente sobre la rentabilidad de la empresa y el cuidado del medio ambiente.

## Componente Fortalecimiento Institucional

### Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)

Se apoyará el fortalecimiento institucional de la provincia en cuatro áreas: i) apoyo a la competitividad mediante la coordinación y el enlace de esfuerzos nacionales, provinciales y de la comunidad internacional, a través de la creación de una agencia de promoción de la competitividad, denominada Agencia Calidad San Juan, que prestará servicios técnicos y profesionales, a la vez que identificará y apoyará la formulación de políticas públicas de apoyo al sector productivo; ii) generación y diseminación de información estadística bajo responsabilidad del Instituto de Investigaciones Económicas y Estadística (IIEE); (iii) implementación, en otras instituciones, de medidas tendientes a mejorar el clima de negocios de la Provincia; y iv) constitución de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP).

### Indicadores

|  |              |  | <b>Al final del Programa</b> | <b>A septiembre de 2010</b> |
|--|--------------|--|------------------------------|-----------------------------|
| 3.a. Agencia Calidad San Juan creada y en funcionamiento                       | Agencia      |  | 1                            | 1                           |
| Plan de fortalecimiento institucional de la Agencia ejecutado                  | Plan         |  | 1                            | 1                           |
| Página Web de la Agencia creada y operativa                                    | Página Web   |  | 1                            | 1                           |
| 3.b. Planes de fortalecimiento institucional de otras instituciones ejecutados | N° de planes |  | 6                            | 0                           |
| 3.b. Planes de fortalecimiento institucional de otras instituciones diseñados  | N° de planes |  | 6                            | 5                           |
| 3.c. Unidad Ejecutora creada y en funcionamiento                               | UE           |  | 1                            | 1                           |
| Plan de fortalecimiento institucional de la UE ejecutado                       | Plan         |  | 1                            | 0                           |

### *Subcomponente Agencia Calidad San Juan*

El 19 de diciembre de 2007, se constituyó la Agencia Calidad San Juan Sociedad de Economía Mixta, cuya Acta Constitutiva y Estatutos fueron protocolizados el 16 de Mayo de 2008. El BID, mediante nota CSC/CAR 483/2008 dio la no objeción a dichos instrumentos, por lo que se dio por cumplido lo previsto como condición especial de inicio de ejecución en la cláusula 4.11 (b) de las Estipulaciones Especiales del Contrato de Préstamo.

Se realizó el diseño detallado de la organización en cuanto a lo administrativo, financiero y

contable, además de formular los circuitos definitivos, los controles operacionales y los Manuales de Procedimiento y funciones de la Agencia. Esta primera etapa, fue de vital importancia, ya que se diseñó la estructura orgánica que actualmente tiene la Agencia.

Durante el 2º semestre del 2008, comenzó la etapa de fortalecimiento propiamente dicho, la que cuenta con objeción del BID mediante nota CSC/CAR 25/2009 e inició su rol como co-ejecutora del Programa a partir del 01 de Julio del 2009.

#### *Subcomponente Otras Instituciones*

#### **Instituto de Investigaciones Económicas y Estadísticas**

El diseño del Plan de Mejora Institucional del Instituto de Investigaciones Económicas y Estadísticas, se inició en el mes de marzo de 2008, por nota CSC/CAR 5866/2008, el Banco dio la no objeción al PMI y a su correspondiente Plan de Adquisiciones Trimestral, por un monto de U\$S370.000,-.

El Plan tiene como objetivo principal optimizar la generación y difusión de información útil y precisa, tanto para los usuarios de distintos sectores como del programa. Se enfoca sobre: i) *Rediseño orgánico – funcional*, ii) *Compra de Equipamiento*, iii) *Capacitación de los Recursos Humanos del Instituto*, iv) *Elaboración de Plan Estadístico Plurianual* y v) *Elaboración del Sistema de Información Municipal*

Al finalizar el proyecto se debiera contar con una institución optimizada en cuanto a lo administrativo y legal, con equipamiento y personal acorde a las funciones propias de un Instituto de Estadísticas, con un Plan Estadístico Provincial diseñado y en condiciones de ser ejecutado

#### **Clima de Negocios**

Las medidas conducentes a mejorar el clima de negocios de la Provincia tienden a solucionar los problemas de coordinación existentes entre los sectores público y privado. En este apartado se encuentran el fortalecimiento de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones (ASJDI), la Subsecretaría de Medio Ambiente (SSMA), la Secretaría de Estado de Minería, la Dirección de Sanidad Vegetal. También comprende la identificación y formulación de un Plan de Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación, dada la particular importancia de estos temas para el desarrollo de las CP's provinciales. Las actividades vinculadas a estas instituciones se encuentran en las siguientes etapas:

##### **Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones**

El diseño del Plan de Mejora Institucional de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones (ASJDI), se inició en el mes de Noviembre de 2008. En el mes de Julio del 2009, por nota CSC/CAR 4007/2009, el Banco dio la no objeción al PMI y a su correspondiente Plan de Adquisiciones Trimestral, por un monto de U\$S240.000,-.

Se inició la ejecución en el mes de Agosto del 2009, por un plazo de 15 meses.

Los principales componentes de este plan son:

- Diseño y ejecución de una nueva propuesta organizacional.
- Diseño y puesta en operación de un Software que brinde soporte tecnológico a la organización
- Diseño e implementación de una Escuela de Negocios

- Diseño y puesta en operación de una metodología de registro y seguimiento de las principales variables vinculadas a la inversión
- Diseño y sistematización de un Mapa del Financiamiento y Cooperación Nacional e internacional
- Creación de una unidad de inteligencia de negocios.
- Diseño y puesta en funcionamiento de un sistema eficaz y estratégico de comunicación interno y externo
- Compra de equipamiento

### **Subsecretaría de Medio Ambiente**

El diseño del Plan de Mejora Institucional de la Subsecretaría de Medio Ambiente (SSMA), se inició en el mes de Diciembre de 2007, por nota CSC/CAR 5861/2008, el Banco dio la no objeción al PMI y a su correspondiente Plan de Adquisiciones Trimestral, por un monto de U\$S235.000,-.

Se inició la ejecución en el mes de Mayo del 2009, por un plazo de 13 meses.

El proyecto apunta a fortalecer el funcionamiento de la SSMA a través de una reforma administrativa y legal, la preparación de la Institución para certificar Normas ISO 9001, la capacitación en temas como gestión ambiental, residuos sólidos urbanos y residuos peligrosos y la adquisición de equipamiento para un mejor control ambiental y la compra de 2 camionetas y 1 refugio para zonas alejadas para los guarda parques que forman parte del staff de la SSMA.

### **Plan de Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)**

El diseño del Plan de Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) en el sector rural, se inició en el mes de Mayo de 2008, por nota CSC/CAR 3303/2009, el Banco dio la no objeción al Plan y a su correspondiente Plan de Adquisiciones Trimestral, por un monto de U\$S42.700.

El Plan de Acceso a las TIC's tiene como objetivo promover el fortalecimiento y desarrollo de productores de zonas rurales, a través de la incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en sus actividades productivas, con el fin de reducir la brecha digital existente en la Provincia de San Juan, capacitando a los beneficiarios del Proyecto en habilidades básicas en el uso de herramientas informáticas.

Se inició la ejecución en el mes de Julio de 2009.

### **Secretaría de Estado de Minería**

El diseño del Plan de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Estado de Minería (SEM), se inició en el mes de Septiembre de 2008, por nota CSC/CAR 956/2010, el Banco dio la no objeción al Plan y a su correspondiente Plan de Adquisiciones Trimestral, por un monto de U\$S 166.000.

El Plan de Fortalecimiento Institucional tiene como objetivos reorganizar y transformar el accionar de la Secretaría de Estado de Minería para adecuarla a las necesidades actuales y futuras de la industria minera, poniendo el foco especialmente en el control ambiental.

El mismo consiste en el rediseño de la estructura orgánica de la Secretaría de Minería y la implementación de Normas ISO 9001 en la Secretaría y 17.025 en el CIPCAMI (Centro de Prevención de la Contaminación Ambiental Minera). Al finalizar la ejecución del Plan, está

previsto la certificación de la Norma ISO 9001 y la acreditación ante la Organismo Argentino de Acreditación (OAA) de la Norma ISO 17.025 de los 5 principales ensayos del mencionado laboratorio.

Además, está incluida la capacitación de los Recursos Humanos en temas relativos a la gestión administrativa. En cuanto a la compra de equipamiento informático consiste en la compra de estaciones gráficas de alto rendimiento.

Se inició la ejecución en el mes de Abril de 2010, por un plazo de 17 meses.

### **Dirección de Sanidad Vegetal**

El diseño del Plan de Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Sanidad Vegetal (DSV), se inició en el mes de Julio de 2008. El PMI de la DSV, debido a los cambios de gabinete producidos durante el 2009, sufrió modificaciones en la idea original, por lo que tuvo que ser reformulado. Se estima enviar el Plan para No Objeción del Banco en el mes de agosto del 2010.

Los objetivos principales del PMI son otorgar a la DSV procedimientos y una estructura orgánico-funcional que le permitan aplicar su atención y esfuerzos a los demás problemas fitosanitarios provinciales, mediante el otorgamiento de mayor independencia al PROCEM (Programa de Control y Erradicación de la Mosca de los Frutos) y generar una estructura y organización adecuada para el PROCEM, que permita utilizar coordinada y eficientemente los recursos del programa y por lo tanto ejecutar eficientemente las acciones previstas.

Al finalizar el proyecto, se debiera contar con una mejor ejecución de las medidas fitosanitarias que a través de la optimización administrativa, operativa y funcional del PROCEM y de la Dirección de Sanidad Vegetal, le permita realizar las tareas con mayor eficiencia y eficacia, consiguiendo mejorar la productividad, para enfrentar con mayor efectividad la problemática de las plagas cuarentenarias y fitosanitarias

## IV. EXTERNALIDADES

### i. Impacto fiscal<sup>1</sup>

Para analizar el impacto fiscal del Programa, se realizó una evaluación integral y se desarrolló la proyección del resultado financiero en función de la aplicación del programa, en el que pueden diferenciarse tres períodos:

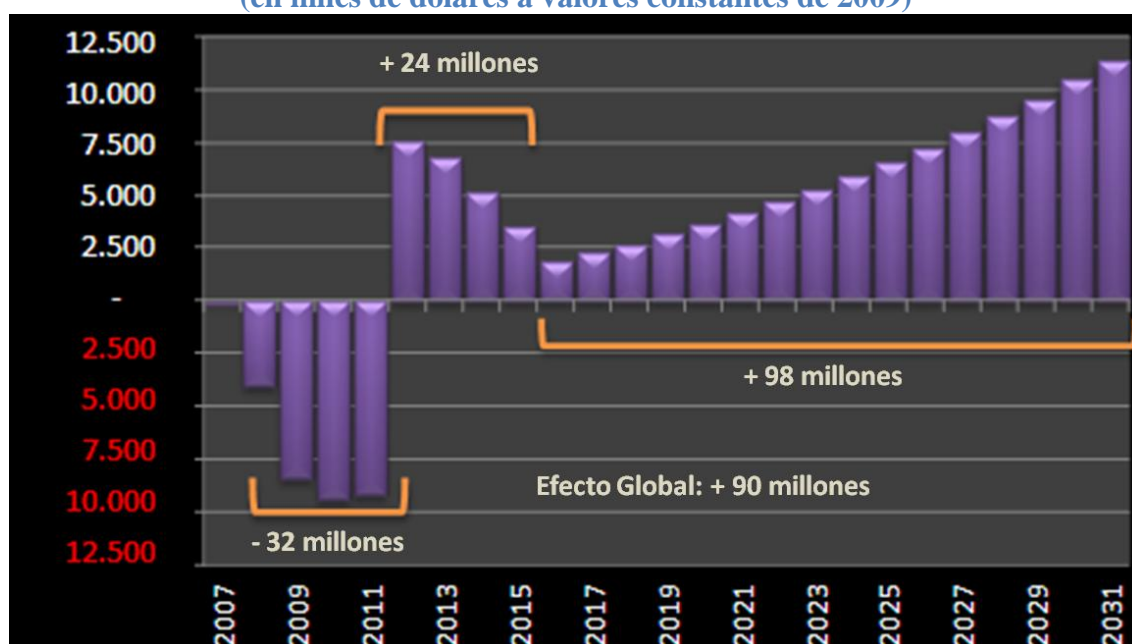
- El primero de ellos transcurre desde 2008 hasta 2011, expone un efecto negativo del programa sobre el resultado financiero provincial. Este impacto negativo es producto básicamente del incremento en el gasto de capital financiado por recursos propios de la provincia (contrapartida) y endeudamiento.
- El segundo período, comprendido entre el año 2012 a 2015, presenta un impacto positivo del programa producto del recupero de los préstamos otorgados en el marco del programa. Esta recuperación de fondos incrementa los ingresos de capital de la provincia.
- El último de ellos desde el año 2016 a 2031, expone un leve impacto positivo sobre el resultado financiero que se mantiene de manera permanente en el tiempo. Este impacto comprende la combinación de efectos beneficiosos del programa sobre la actividad económica provincial y las bases imponibles de impuestos provinciales (Ingresos Brutos, Inmobiliario, Automotores y Sellos).

Ahondando sobre el impacto del programa en el resultado financiero, puede observarse el detalle anual en la Figura sobre el período 2007-2031. Se observa que en valores constantes de 2009, el impacto negativo inicial, que sumado son 32 millones de dólares, es más que compensado por la recuperación de los subpréstamos (24 millones) y el efecto sobre los recursos propios provinciales y la actividad económica (98 millones).

---

<sup>1</sup> Información recabada en el Informe “Evaluación del Impacto Fiscal del Programa”, el cual se adjunta en el Anexo I del presente documento.

**Figura – Impacto del programa sobre el resultado financiero**  
(en miles de dólares a valores constantes de 2009)



Fuente: Informe “Evaluación de Impacto Fiscal del Programa”

En definitiva, el impacto intertemporal del programa, en valores constantes, resulta positivo para las arcas provinciales, en función de los efectos cuantificados.

## ii. Impacto ambiental<sup>2</sup>

Se ha tenido la precaución que las operaciones financiadas con recursos del Programa no impliquen un deterioro del medio ambiente, cualesquiera que sean sus formas de manifestación e impacto.

Se ha realizado el Estudio del Impacto Ambiental (EIA) de las acciones que ejecuta el Programa en cada uno de los Componentes y en ellos los tipos de proyectos y la clasificación ambiental de los mismos. El mismo está centrado en la identificación de los factores socio-ambientales críticos y en las oportunidades de mejora socio-ambiental que el Programa ha generado.

Del análisis de los impactos ambientales realizado sobre las acciones del Programa, se infiere que la diversidad de respuestas es congruente con la multiplicidad de actividades que involucra.

Para la EIA del 100% de los Préstamos otorgados por el Programa se realiza un análisis específico por cada Cadena Productiva (CP) y por cada factor. En el Impacto sobre la Geomorfología, de las once cadenas productivas determinadas por la Ley Provincial N° 7755 (Préstamo BID 1798/OC-AR), solo la CP Minería produce afectaciones sobre este factor. Es de destacar que son 24 préstamos para aplicaciones de equipamiento, construcción de inmuebles, compra de maquinarias e insumos, destinados a la actividad en forma directa lo que produce mejoras tecnológicas que mitigan los impactos sobre el factor. Las demás CP por su naturaleza y dimensiones, no provocan impactos –

<sup>2</sup> Información recabada en el Informe de avance de la consultoría “Evaluación del Impacto Ambiental del Programa”, el cual se adjunta en el Anexo II del presente documento.



reversibles o irreversibles sobre la estructura geológica. En resumen, el componente geomorfológico de la Provincia no se ve afectado de ninguna manera por las mismas.

El Impacto sobre la Hidrología se analiza en forma diferenciada para cada cadena productiva, dado lo crítico de este factor. Las CP aplicaron sus préstamos en mejoras tecnológicas que producen un aumento de la eficiencia en el uso del recurso lo cual se traduce en una disminución del impacto sobre el factor.

Las zonas de asentamiento de las industrias beneficiadas con los préstamos, corresponden a diferentes departamentos de la Provincia y se ubican en zonas rurales y en zonas industriales. El uso y la modificación del suelo es diferente según el grupo o CP que se trate. Los impactos de las inversiones a las actividades industriales indicadas proporcionan una mejor gestión de la actividad y con ello una afectación menor en el factor suelo.

En el Impacto sobre la atmósfera, se puede apreciar que excepto la actividad relacionada a la Minería y la Construcción y Transporte, las demás Cadenas Productivas no generan emisión de material particulado (polvos) de ninguna clase. Tampoco se registra contaminación acústica en las condiciones de funcionamiento de estos establecimientos industriales y agrícolas. La liberación de gases puede considerarse para el proceso vitivinícola con la liberación de CO<sub>2</sub> con arrastre de trazas de aromas y alcohol en concentraciones mínimas y carentes de toxicidad. Como la troposfera o capa de la atmósfera que contiene el aire que respiramos y donde se producen los fenómenos meteorológicos que determinan el clima no se ven alterados por esta actividad industrial descrita y sobre la base de lo detallado en el párrafo anterior puede decirse que el impacto sobre la atmósfera es nulo. La Minería, produce material particulado a la atmósfera en los procesos de extracción de minerales siendo este un elemento de afectación al factor.

El Impacto sobre la vegetación y el ecosistema se estudió considerando que las actividades descritas representan una modificación a nivel de funcionamiento, registrándose entonces modificaciones en los componentes del ecosistema natural, creándose nuevos ecosistemas como son los ecosistemas agrícolas y los ecosistemas urbanos donde están ubicadas las actividades industriales afectadas de los préstamos, en síntesis hay una afectación no específica del recurso.

Se destaca que no se detectan impactos sobre el patrimonio histórico, cultural, ecológico y paleontológico en los sitios donde se radican las empresas involucradas en el programa.

Analizado el impacto sobre la salud, se considera que los factores ambientales que influyen son la contaminación, los factores ocupacionales, la radiación ultravioleta, el ruido, los métodos agropecuarios, el cambio climático, la transformación de los ecosistemas, las zonas edificadas y el comportamiento de las personas. Los préstamos otorgados, si bien no han sido directamente aplicados a la gestión ambiental, han sido principalmente aplicados a mejoras tecnológicas que producen efectos directos en estos factores e indirectamente en la población relacionada con la calidad de vida y la salud.

Respecto de los IA de las Empresas adheridas al Programa de Producción Limpia, los proyectos están implementados en las CP definidas como estratégicas para la provincia y abarcan acciones de seguridad e higiene, proyecto de plantas potabilizadoras, gestión de residuos, ahorro energético, construcción de obras civiles asociadas a la producción, reutilización de agua, adquisición de tecnología, manejo de efluentes. En sí mismos estos proyectos tienen como objeto la mejora de la gestión ambiental, concordantemente

su evaluación resulta de impacto positivo alto para los factores físicos, biológicos y socio-económico de cada una ellas. De las 54 asistencias técnicas otorgadas se presentaron 10 sin datos específicos del destino por lo que no se generan respuestas en esos ítems, 14 tienen valoración positiva media por tratarse de mejoras en infraestructura con impactos directos e indirectos y 30 acciones resultan con valoración positiva alto según lo indicado anteriormente.

Se realiza además, el estudio ambiental de dos Proyectos Estructuradores (PE's): a) Red de Laboratorios, b) Investigación, Desarrollo y Transferencia Tecnológica. El primero impactan en el medio natural positivamente con valoración alta, lo cual pone de manifiesto la importancia de este proyecto estructurador en el medio natural. De igual modo, el análisis sobre el Medio Socio-Económico resulta en todos los casos positivo. Las acciones tendientes a adecuar la oferta de investigación, desarrollo, innovación y transferencia tecnológica a las necesidades de mejora competitiva de MIPyMEs mediante la unidad de vinculación tecnológica y la coordinación de las actividades relacionadas tienen un impacto indirecto en el medio natural, donde las mejoras de procesos y productos resultante de investigaciones científicas relevantes con las innovaciones y desarrollos asociados afectaran positivamente el cuidado de los recursos.

Respecto de los ATCAM's otorgados no impactan en el medio físico ni biológico por lo cual su valoración en estos factores es neutra. El impacto socio-económico es positivo con valoración media poniendo de manifiesto que la implicancia es principalmente indirecta sobre este factor. Los ATCAM's vinculados a acciones de implementación del sistema de gestión de calidad (ISO 9001.2008), obtención de declaraciones de impacto ambiental, construcción de plantas pilotos para ensayos de producción y para análisis comercial en un caso. Estos impactan positivamente en el medio físico, biológico y socio-económico de manera media y alta según cada caso destacándose como muy positivo para el impacto ambiental los aportes no reintegrables que apoyan la obtención de la DIA (Declaración de Impacto Ambiental). Esta evaluación y los estrictos criterios de selección implementados concuerdan con los lineamientos estratégicos definidos en los programas de mejora competitiva de las cadenas productivas y su impacto ambiental positivo.

Acerca del análisis del Impacto de las acciones del Préstamo que involucran los Planes de Mejora Institucional (PMI), se analizan independientemente cinco Organismos.

El PMI de la Sub-Secretaría de Medio Ambiente por ser una organización de gestión y control del Ambiente, impacta en forma directa y significativa en las acciones de todas las actividades de desarrollo productivo, servicios, obras de infraestructura, eventos y otros en la Provincia

El PMI de la Secretaría de Estado de Minería presenta un plan de mejora institucional que impacta en forma positiva en las acciones de todas las actividades relacionadas, cuya incidencia es significativa en el desarrollo económico y social de la provincia. Asimismo, se destaca como beneficio indirecto que esta mejora permite generar un efecto de confianza hacia diferentes tipos de inversiones. Lo cual no sólo habla de la capacidad minera de la provincia sino también de otros atributos productivos positivos. El sistema ambiental natural y socio-económico resulta de carácter positivo, alta importancia, de efecto regional y permanente, con lo cual la valoración resultante es altamente positiva especialmente a nivel socio-económico.

El PMI de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones tiene impacto directo sobre el medio natural es neutro, y el impacto socio-económico es positivo alto.

El Plan de Mejora del Instituto de Investigaciones Económicas y Estadísticas (IIEE) de la Provincia no afecta al medio natural por lo que su carácter es neutro, sin embargo tienen un fuerte impacto factor socio-económico con carácter positivo, elevada importancia con efecto regional y de características de alta duración y ocurrencia.

Finalmente se analizó el proyecto de la Secretaría de Política Económica, dependiente del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico, del Gobierno de la Provincia de San Juan, que impulsa un plan de acceso a las tecnologías de información y comunicación. Las mejoras proyectadas a nivel de capacitación y acceso a la información que este Proyecto propone impactan en forma indirecta sobre el medio natural pero su incidencia es directa y significativa con alta importancia en el desarrollo económico y social de los sectores directamente beneficiados.

## **V. PRODUCTOS**

En el mes de mayo de 2010 se comenzó en el marco del Programa con la implementación del Progress Monitoring Report (PMR).

En el reporte se han incluido los objetivos para cada uno de los componentes del Programa y las metas hasta el año 2012.

Los productos/indicadores acordados con el Banco, el seguimiento de los mismos se presentan en el cuadro siguiente.

| ID   | Productos / indicadores  |   | Unidad de Medida | Fin del Programa | 2007     |          | 2008     |          | 2009     |          | 2010     |          | 2011     |          | 2012     |          | 2013 (se estima necesario una prorroga de 1 año) |          |
|--|--|---|------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|----------|
|  |  |   |                  | Total            | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado   | Progreso |
|  |  |   |                  | Unidades         | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades   | Unidades |
| Componente 1: Apoyo Financiero                                   |  |   |                  |                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |          |
|  | 1.a. Créditos otorgados  |   | N° de créditos   | 257              | 0        | 0,0      | 35       | 35,0     | 82       | 82,0     | 60       | 39       | 80       |          | 0        |          | 0,0  |          |
|  |  | Instituciones Financieras (IFIs) participantes del Programa | N° de IFIs       | 12               | 0        | 0        | 9        | 9        | 3        | 3        | 0        | 0        | 0        |          | 0        |          | 0  |          |
|  | 1.b. Unidades de Inteligencia Financiera, Competitiva y de Información estratégica creadas y en funcionamiento |   | N° de Unidades   | 3                | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3        | 0        | 0        |          | 0        |          | 0  |          |
| Componente 2: Apoyo no Financiero a la Competitividad de las CPs |  |   |                  |                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |          |
|  | 2.a. Planes de Mejora Competitiva (PMC) validados con los empresarios  |   | N° de PMCs       | 13               | 0        | 0,0      | 0        | 0        | 5        | 5        | 6        | 0        | 2        |          | 0        |          | 0,0  |          |
|  |  | Numero de talleres realizados                               | N° de Talleres   | 88               | 0        | 0        | 28       | 28       | 44       | 44       | 10       | 10       | 6        |          | 0        |          | 0  |          |
|  | 2.b.1. Proyectos Estructuradores (PEs) ejecutados  |   | N° de PEs        | 12               | 0        | 0,0      | 0        | 0,0      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |          | 12       |          | 0,0  |          |
|  |  | PEs aprobados   | N° de PEs        | 12               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 7        | 2        | 5        |          |          |          |  |          |

| ID   | Productos / indicadores   | Unidad de Medida | Fin del Programa | 2007     |          | 2008     |          | 2009     |          | 2010     |          | 2011     |          | 2012     |          | 2013 (se estima necesario una prórroga de 1 año) |          |
|--|---|------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|----------|
|  |   |                  | Total            | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado   | Progreso |
|  |   |                  | Unidades         | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades   | Unidades |
|  | 2.b.2. Asistencia técnica, capacitación y acceso a mercados (ATCAMs) ejecutados | N° de ATCAMs     | 221              | 0        | 0,0      | 0        | 0        | 0        | 0        | 60       | 18       | 100      |          | 61       |          | 0,0  |          |
|  | ATCAMs aprobados  | N° de ATCAMs     | 266              |          | 0        |          | 0        | 0        | 0        | 72       | 24       | 120      |          | 74       |          | 0  |          |
|  | 2.c. Empresas beneficiarias y atendidas por la Agencia Calidad San Juan         | N° de empresas   | 600              | 0        | 0,0      |          | 0        | 0        | 0        | 300      | 209      | 250      |          | 50       |          | 0,0  |          |
|  | 2.d. Empresas incorporadas al Programa de Producción Limpia                     | N° de empresas   | 177              | 0        | 0,0      | 56       | 56       | 51       | 51       | 35       | 0        | 35       |          | 0        |          | 0,0  |          |
| <b>Componente 3: Fortalecimiento Institucional</b> |   |                  |                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |          |
|  | 3.a. Agencia Calidad San Juan creada y en funcionamiento                        | Agencia          | 1                |          | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |          | 0        |          | 0,0  |          |
|  | Plan de Fortalecimiento Institucional de la Agencia ejecutado                   | Plan             | 1                | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        |          | 0        |          | 0  |          |
|  | Página Web de la Agencia creada y operativa                                     | Página Web       | 1                | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        |          | 0        |          | 0  |          |
|  | 3.b. Planes de Fortalecimiento Institucional de                                 | N° de planes     | 6                |          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 5        |          | 0        |          | 0,0  |          |

| ID  | Productos / indicadores   |  | Unidad de Medida | Fin del Programa | 2007     |          | 2008     |          | 2009     |          | 2010     |          | 2011     |          | 2012     |          | 2013 (se estima necesario una prórroga de 1 año) |          |
|---|---|--|------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|----------|
|   |   |  |                  | Total            | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado   | Progreso |
|   |   |  |                  | Unidades         | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades | Unidades   | Unidades |
|   | otras instituciones ejecutados  |  |                  |                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |          |
|   | 3.b. Planes de Fortalecimiento Institucional de otras instituciones diseñados |  | N° de planes     | 6                | 0        | 0        | 0        | 0        | 4        | 4        | 2        | 1        | 0        |          | 0        |          | 0  |          |
|   | 3.c. Unidad Ejecutora creada y en funcionamiento                              |  | UE               | 1                |          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |          | 1        |          | 0,0  |          |
|   | Plan de Fortalecimiento Institucional de la UE ejecutado                      |  | Plan             | 1                |          | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        |          | 0        |          | 0  |          |
| Componente 3: Administración, Auditoría, Evaluación e Imprevistos |   |  |                  |                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |  |          |
|   | Administración, Auditoría, Evaluación e Imprevistos                           |  | 0                | 0                | 0        | 0,0      | 0        | 0,0      | 0        | 0,0      | 0        | 0,0      | 0        | 0,0      | 0        | 0,0      |  |          |

| ID  | Productos  |      | Fin del Programa | Costos (U\$S) |          |            |          |            |          |            |           |            |          |          |          |          |          |
|-----|--|------|------------------|---------------|----------|------------|----------|------------|----------|------------|-----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|     |  | 2007 |                  | 2008          |          | 2009       |          | 2010       |          | 2011       |           | 2012       |          | 2013     |          |          |          |
|     |  |      | Total            | Planeado      | Progreso | Planeado   | Progreso | Planeado   | Progreso | Planeado   | Progreso  | Planeado   | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso |
|     |  |      | U\$S (000)       | U\$S          | U\$S     | U\$S       | U\$S     | U\$S       | U\$S     | U\$S       | U\$S      | U\$S       | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     |
| 1,0 | 1.a. Créditos otorgados  |      | \$34.000,0       | \$ -          |          | \$ 4.255,9 | \$4.256  | \$ 9.204,4 | \$9.204  | \$ 9.526,3 | \$4.529,5 | \$12.013,4 |          | \$ -     |          | \$ -     |          |
| 2,0 | 1.b. Unidades de Inteligencia Financiera, Competitiva y de Información estratégica creadas y en funcionamiento |      | \$4.500,0        | \$ -          |          | \$ 19,1    | \$19     | \$ 50,8    | \$51     | \$ 930,1   | \$30.84   | \$ 1.000,0 |          | \$ -     |          | \$ -     |          |
| 3,0 | 2.a. Planes de Mejora Competitiva (PMC) validados con los empresarios  |      | \$2.000,0        | \$ -          |          | \$ 268,5   | \$268    | \$ 436,6   | \$437    | \$ 849,9   | \$174.23  | \$ 445,1   |          | \$ -     |          | \$ -     |          |
| 4,0 | 2.b.1. Proyectos Estructuradores (PEs) ejecutados  |      | \$6.700,0        | \$ -          |          | \$ -       | \$0      | \$ 11,7    | \$12     | \$ 1.483,7 | \$10      | \$ 4.221,6 |          | \$ 683,0 |          | \$ -     |          |
| 5,0 | 2.b.2. Asistencia técnica, capacitación y acceso a mercados (ATCAMs) ejecutados                                |      |                  | \$ -          |          | \$ -       | \$0      | \$ -       | \$0      | \$ 280,0   | \$16,17   | \$ 600,0   |          | \$ 420,0 |          | \$ -     |          |
| 6,0 | 2.c. Empresas beneficiarias y atendidas por la Agencia Calidad San Juan  |      | \$1.000,0        | \$ -          |          | \$ -       | \$0      | \$ 48,8    | \$49     | \$ 493,2   | \$78,96   | \$ 450,0   |          | \$ 7,9   |          | \$ -     |          |
| 7,0 | 2.d. Empresas incorporadas al Programa de Producción Limpia  |      | \$300,0          | \$ -          |          | \$ 22,3    | \$22     | \$ 58,4    | \$58     | \$ 70,8    | \$45,45   | \$ 77,6    |          | \$ 70,9  |          | \$ -     |          |
| 8,0 | 3.a. Agencia Calidad San Juan creada y en funcionamiento   |      | \$460,0          | \$ 127,9      | \$128    | \$ 185,7   | \$186    | \$ 120,0   | \$120    | \$ 30,3    | \$12,26   | \$ -       |          | \$ -     |          | \$ -     |          |

| ID   | Productos  |      | Fin del Programa | Costos (U\$S) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|------|--|------|------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|      |  | 2007 |                  | 2008          |          | 2009     |          | 2010     |          | 2011     |          | 2012     |          | 2013     |          |          |          |
|      |  |      | Total            | Planeado      | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso | Planeado | Progreso |
|      |  |      | U\$S (000)       | U\$S          | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     | U\$S     |
| 9,0  | 3.b. Planes de Fortalecimiento Institucional de otras instituciones ejecutados |      | \$1.100,0        | \$ -          |          | \$ 42,0  | \$42     | \$ 81,1  | \$81     | \$ 477,0 | \$223,70 | \$ 480,0 |          | \$ 20,0  |          | \$ -     |          |
| 10,0 | 3.c. Unidad Ejecutora creada y en funcionamiento                               |      | \$400,0          | \$ 146,5      | \$147    | \$ 11,2  | \$11     | \$ 15,3  | \$15     | \$ 363,5 | \$1,05   | \$ 363,5 |          | \$ -     |          | \$ -     |          |
| 11,0 | Administración, Auditoría, Evaluación e Imprevistos                            |      | \$2.540,0        | \$ 130,6      | \$131    | \$ 275,5 | \$276    | \$ 319,3 | \$319    | \$ 808,4 | \$210,96 | \$ 859,1 |          | \$ 143,2 |          | \$ -     |          |
|      | TOTAL  |      | \$53.000         | \$405         | \$405    | \$5.080  | \$5.080  | \$10.346 | \$10.346 | \$15.313 | \$5.333  | \$20.510 | \$0      | \$1.345  | \$0      |          |          |



## VI. COSTOS DEL PROYECTO

Al 31 de Agosto de 2010 se han desembolsado para la ejecución del Programa U\$S 23 millones, correspondiendo 56 % del total (US\$12,9 millones) a fuente BID y 44% (US\$10,1 millones) a contrapartida local.

Las inversiones acumuladas al 31 de agosto, relacionadas con la ejecución de todos los componentes del Programa ascendieron a US\$ 21,16 millones, siendo U\$S 12 millones con recursos de financiamiento y U\$S 9,16 millones con fondos provenientes de la contrapartida local, lo que representa un aporte relativo por fuente de 57% y 43% respectivamente.

En el cuadro que se presenta a continuación se exhiben los costos totales presupuestados y ejecutados por el Programa al 31 de agosto de 2010.

(En Miles U\$S)

| Categoría de Inversión                                    | Presupuesto Original |               | Ejecutado al 31/08/2010 |                 | % de ejecución |
|---|----------------------|---------------|-------------------------|-----------------|----------------|
|   | BID                  | Local         | BID                     | Local           |                |
| <b>Apoyo Financiero</b>                                   | <b>18.500</b>        | <b>20.000</b> | <b>9.045,34</b>         | <b>9.045,25</b> | <b>47%</b>     |
| Fondo de Financiamiento                                   | 14.000               | 20.000        | 8.944,58                | 9.045,25        | 53%            |
| Promoción de Financiamiento                               | 4.500                | 0             | 100,75                  | 0               | 2%             |
| <b>Apoyo No Financiero a la competitividad de las CP</b>  | <b>10.000</b>        | <b>0</b>      | <b>1.170,74</b>         | <b>1,01</b>     | <b>12%</b>     |
| Planificación estratégica de las CP                       | 2.000                | 0             | 879,29                  | 0               | 44%            |
| Implementación PMC  | 6.700                | 0             | 37,45                   | 0               | 1%             |
| Otras Acciones de Apoyo a la mejora competitiva           | 1.000                | 0             | 127,78                  | 1,01            | 13%            |
| Ampliación del Programa de Prod Limpia y Des. Sustentable | 300                  | 0             | 126,22                  | 0               | 42%            |
| <b>Fortalecimiento Institucional</b>                      | <b>1.960</b>         | <b>0</b>      | <b>968,36</b>           | <b>0,30</b>     | <b>49%</b>     |
| Agencia San Juan  | 460                  | 0             | 337,33                  | 0,30            | 73%            |
| Otras Instituciones                                       | 1.100                | 0             | 346,72                  | 0               | 32%            |
| Unidad Ejecutora  | 400                  | 0             | 284,31                  | 0               | 71%            |
| <b>Administración auditorías y evaluaciones</b>           | <b>2.140</b>         | <b>400</b>    | <b>824,92</b>           | <b>109,72</b>   | <b>37%</b>     |
| Administración  | 1.690                | 400           | 780,71                  | 109,72          | 43%            |
| Auditorías y Evaluaciones                                 | 450                  | 0             | 44,21                   | 0               | 10%            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>32.600</b>        | <b>20.400</b> | <b>12.004,66</b>        | <b>9.159,97</b> | <b>40%</b>     |
| Pari-Passu  | 61,51%               | 38,49 %       | 56,72%                  | 43,28%          |                |

De la tabla anterior se puede inferir que se ha ejecutado el 40% de la totalidad de los recursos de del Programa.

## **VII. MODIFICACIONES AL PROYECTO ORIGINAL**

En el año 2007, se iniciaron las gestiones para dar participación al Banco Central de la República Argentina (BCRA) en el Componente de Apoyo Financiero. Se convino que el BCRA actuaría recibiendo los fondos del Programa para su traspaso a las IFIs y su posterior recupero vía débito automático en las cuentas corrientes que las entidades mantienen abiertas en el BCRA.

En el proceso de negociación con el BID y el BCRA, se acordó que las tasas de transferencia resultarían del mercado, vía un mecanismo de subastas entre las entidades financieras interesadas en participar, proceso que también serviría para asignar cupos a las IFIs, por lo que se dejó sin efecto la participación del agente fiduciario, que estaba originalmente prevista. Este proceso se implementó con éxito, permitiendo una transparente asignación de los recursos y la determinación de una tasa que surge de los mecanismos de mercado. Además, la participación del BCRA posibilitó una mayor fluidez en la relación con las IFIs adheridas, sumado a una permanente tarea de asesoramiento e inducción realizada desde la UEP.

El proceso en su conjunto posibilitó involucrar a las IFIs en los objetivos del Programa y transformarlas en activos participantes del financiamiento.

Se produjo una modificación en el organigrama del Programa, debido al cambio en la estructura ministerial a partir del 10 de diciembre de 2007, en donde comenzó a depender de la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones, ente autárquico en la órbita del Ministerio de Producción y Desarrollo Económico.

A la luz de la experiencia recogida durante el tiempo transcurrido desde el inicio de ejecución del Programa y del trabajo “Bancarización de Clusters” realizado por el BID con la colaboración de la Unidad Ejecutora del Programa, se ha realizado la reestructuración del Sub Componente Promoción del Financiamiento dentro del Componente de Apoyo Financiero y en estrecha relación con el componente de Apoyo a la Competitividad, proponiendo la conformación de tres unidades de gestión con funciones específicas y sobre las cuales se exponen mayores detalles bajo el título Perspectivas Futuras.

## **VIII. LECCIONES APRENDIDAS**

La participación del Banco Central de la República Argentina en la asignación de los cupos a las IFIs y su posterior administración, contribuyó de manera sustancial en el proceso comunicacional con las IFIs.

El proceso de subasta ha permitido una correcta y transparente asignación de cupos a las IFIs participantes, no obstante, se observa a través de los sucesivos procesos que la aplicación de un mecanismo de tasa única comienza a manifestar algún efecto de agotamiento. Por lo tanto, para continuar obteniendo las ventajas que ofrece el mecanismo de subasta se hace necesario rever la aplicación del criterio de tasa única, reemplazándolo por un sistema de tasa múltiple que permitiría un resultado más equitativo para los bancos participantes y acorde a las condiciones de mercado.

Se observa dificultad para acceder al financiamiento por parte de un segmento de las empresas MiPyMEs, por carecer estas de los requisitos exigidos por el sistema financiero para ser consideradas sujetos de crédito, por lo tanto para ellas se han diseñado herramientas específicas.

También se observa una tendencia de los bancos a restringir los plazos de los subpréstamos acercándose al mínimo del plazo permitido por el Programa, esto responde a dos causas:

una coyuntural, generada por la crisis internacional y otra estructural fundamentalmente originada en una visión restrictiva de los analistas de riesgos. Por ello, resultó conveniente establecer incentivos a las IFIs para estimular la extensión del plazo de los préstamos a otorgar. Con el mismo criterio se realizan permanentes actividades de difusión y capacitación que se enriquecerán con los aportes de la nueva Unidad de Información Estratégica dentro del Sub Componente Promoción del Financiamiento. Se deberá continuar analizando la posibilidad de diseñar y aplicar acciones que estimulen a las IFIs a estirar los plazos de los préstamos.

Para mitigar los efectos de la crisis financiera internacional, que en el plano local también se tradujo en una restricción del crédito, transitoriamente se permitió aplicar los fondos asignados a préstamos para capital de trabajo, permitiendo de esta forma la continuidad del Programa, a la vez que facilitó a las MiPyMEs una herramienta crediticia para asegurar la ejecución de sus actividades en un contexto de mayor previsibilidad financiera.

Otra lección aprendida es que el entorno óptimo para generar proyectos de carácter asociativo es el de las CP, con la participación activa de los Grupos de Mejora Competitiva ya conformados en el marco del Programa en ejecución, con una activa participación y vinculación por parte de la Agencia “Calidad San Juan”. Por lo que se ha considerado necesario realizar un esfuerzo para conseguir una mayor vinculación/interacción entre el componente crédito y el componente de apoyo técnico a la competitividad del Programa.

Es importante destacar la metodología de formulación de políticas públicas a partir de diagnósticos y soluciones consensuadas con los actores productivos y sociales. Ello conlleva a varias consecuencias alentadoras: (i) los actores pasan de ser espectadores a ser integradores de la CP; (ii) se discute “el negocio” con los integrantes de las CP; (iii) se obtiene inteligencia compartida.

## IX. PERSPECTIVAS FUTURAS

Durante la realización de los PMC de las cadenas productivas pasas de uva; hortalizas en fresco; hortalizas industrializadas; semillas y turismo, se identificó gran heterogeneidad de MiPyMEs en cuanto a tamaño, desarrollo empresarial, capacidad productiva, desarrollo comercial, liderazgo y vocación para realizar acciones conjuntas que mejoren el “negocio” de la cadena.

También se han detectado grupos de MiPyMEs que participaron activamente en la elaboración de los PMCs y que constituyen verdaderas cadenas de valor. Estas brindan una excelente oportunidad para implementar **Proyectos Estructuradores específicos** que mejoren la eficiencia del conjunto, solucionando las restricciones y debilidades detectadas en el sector primario, industrial y comercial del grupo de empresas vinculadas.

Estos grupos comparten, en mayor o menor medida, las siguientes características: (i) visión estratégica de largo plazo, (ii) reconocen su interdependencia y están dispuestos a trabajar juntos, (iii) son consientes de la necesidad de orientar su oferta a la demanda y por lo tanto responder a las necesidades de los consumidores, (iv) han manifestado un compromiso compartido entre los participantes de cada grupo para controlar la calidad, trazabilidad y consistencia del producto y (v) reconocen que todos los participantes deben crear una situación de ganar-ganar (“win-win”). Estas características fueron fortalecidas durante la ejecución de los PMCs y son la base para la formulación e implementación de estos

Proyectos Estructuradores (PEs) que se consideran estratégicos para iniciar un proceso de mejora continua en cada uno de los cluster identificados, los que se listan a continuación:

- Grupo zapallo
- Grupo ajo
- Grupo uva de mesa (Cámara de Comercio Exterior)
- Grupo uva de mesa (Consorcio de Exportación)
- Grupo de pasas de uva (Cámara de Paseros)
- Grupo de pasas de uva (Cámara de Comercio Exterior)
- Grupo de hortalizas industrializadas (Sociedad de Chacareros Temporarios)
- Grupo semillas (ASPROSEM)
- Cluster turismo (Subclusters Valle Central, Valle Calingasta, Valle Fértil y Valle Jáchal-Iglesia).

Los PEs de las cadenas mencionadas en los párrafos anteriores se encuentran a nivel de Idea y se desarrollarán a nivel de factibilidad y en condiciones de empezar su ejecución en un plazo máximo de 90 días.

La Línea de préstamos del Programa BID- Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones (ASJDI), ha tenido un singular impacto en muy breve lapso en la expansión del crédito para inversiones productivas en la Provincia. Sin embargo no se resuelven una serie de problemas que dificultan el acceso al financiamiento a un segmento importante de las MiPyMEs locales. La situación actual de las MiPyMEs respecto al financiamiento puede segmentarse en tres grupos. Un primer segmento de empresas que acceden al sistema financiero y en las cuales el programa tiene un gran éxito, otro segmento que accede con dificultad y un tercer segmento de aquellas empresas que no acceden a pesar de ser MiPyMEs insertadas productivamente en los cluster de la provincia.

Actualmente, la principal necesidad insatisfecha, es la ausencia de proveedores, instrumentos o sistema de crédito especializado, donde existen MiPyMEs con capacidad de pago, pero que acceden con dificultad o no acceden al crédito bancario. Debiera lograrse un proceso de sinergia entre el desarrollo de estos instrumentos financieros y el crecimiento y consolidación del cluster como estrategia competitiva de las MiPyMEs locales.

La Reestructuración del Subcomponente 1.b.: Promoción del Financiamiento a MiPyMEs pretende proveer crédito a: (i) clusters considerados estratégicos para la provincia y que no cuentan con instrumentos e instituciones financieras que ofrezcan financiamiento acorde a sus ciclos productivos; (ii) MiPyMEs que no acceden al sistema bancario o lo hacen a costos no razonables.

Para abordar esta temática se realizó el estudio denominado “Bancarización de Cluster: La experiencia de San Juan” (documento preparado por un equipo de trabajo integrado por el BID y por el Gobierno de la Provincia de San Juan). El estudio describe una situación en la que conviven dos universos claramente separados, con muy baja interacción:

- El financiero bancario, cuya normativa prioriza la protección de los ahorristas y la estabilidad de largo plazo del sistema, haciendo que el análisis de riesgo se encuentre focalizado a nivel de empresa. Esto hace que a los fines de supervisión

financiera cada empresa vale por sí misma, dejando de lado las necesidades de un segmento importante de MiPyMEs y

- El de los clústers y las MiPyMEs que los integran, que no cuentan con instrumentos y proveedores de servicios financieros que incorporen la “dimensión cluster” en su análisis crediticio.

Por otra parte, el Programa ha identificado una serie de clusters (empresas vinculadas) con potencial de crecimiento económico y desarrollo empresario. La asistencia técnica prevista permitirá mejorar el funcionamiento del conjunto de empresas, desde la producción de las materias primas hasta el proceso de industrialización y comercialización. En todos estos aglomerados se pone de manifiesto la debilidad arriba mencionada respecto a la ausencia de un sistema proveedor de servicios financieros especializados en la modalidad operativa de cada clúster.

El desafío en proceso de ejecución, es vincular dos universos actualmente separados, como es el de la competitividad de las MiPyMEs pertenecientes a agrupamientos y cadenas de valor local y el universo financiero, que debiera proveer del crédito necesario a estas empresas. La tarea de vincular estos dos mundos no la resuelve naturalmente el mercado, ya que para los bancos y otros inversores no resulta rentable este segmento de empresas y por tanto, debe ser asistida desde el sector público.

Más específicamente, además de la asistencia técnica específica que brinda el programa, se contribuirá a la consolidación de los cluster estratégicos, mediante el desarrollo de un sistema de financiamiento sustentable, que incorpore la “dimensión cluster” en su análisis de riesgo.

Siguiendo esta línea de acción, se ha previsto proponer la conformación de tres Unidades organizativas con las siguientes funciones específicas:

1. Unidad de Desarrollo de Cluster Estratégicos cuyo objetivo es generar y fortalecer un área especializada en el ámbito de la ASJDI, en la promoción y desarrollo de empresas vinculadas o clusters de MiPyMEs locales
2. Unidad de Inteligencia y Gestión Financiera, cuyo objetivo es fortalecer el área especializada en financiamiento a empresas, promoviendo su vinculación con bancos, proveedores de crédito y potenciales inversores. Tal área será la responsable de detectar oportunidades de mejora en la línea de préstamos del Programa, como así también, de diseñar e implementar vehículos financieros específicos como fideicomisos productivos y otras herramientas o instrumentos que faciliten el acceso al financiamiento de las MiPyMEs locales. Asimismo, promover convenios con entidades financieras y SGRs u otras instituciones de Garantías.
3. Unidad de Información estratégica para Bancos e Inversores, cuyo objetivo es disminuir los costos de acceso a la información para bancos, inversores y otros usuarios, de modo tal de brindar estimaciones concretas de rentabilidad y solvencia de las MiPyMEs en el contexto de los cluster en los cuales se desarrollan.

Estas actividades buscan desencadenar un proceso de sinergia entre: las actividades de promoción de clústers, que mejoran sus rendimientos en términos de calidad y cantidad de productos y servicios y las actividades de financiamiento, las que contribuirán a su consolidación, cuando el hecho de pertenecer a un cluster exitoso tenga un peso positivo importante en el análisis de riesgo y por lo tanto en el acceso al financiamiento. Esta sinergia entre ambos tipos de actividad, es una externalidad positiva directamente imputable a la bancarización.